Ricardo de Sousa Ferreira | Roberto Fabiano Fernandes
Gabriel Sanches Ferreira | Cleonice Sanches Lima
Juliana Alves Serpa | Débora Gomes Pereira Martins
Aci Barbosa de Carvalho | André Ribeiro da Silva

A Atuação do Gestor Empresarial

no Funcionamento de Serviços Terceirizados no Contexto de uma Empresa Brasileira – Taípe



Atena Editora
Ano 2024

Ricardo de Sousa Ferreira | Roberto Fabiano Fernandes
Gabriel Sanches Ferreira | Cleonice Sanches Lima
Juliana Alves Serpa | Débora Gomes Pereira Martins
Aci Barbosa de Carvalho | André Ribeiro da Silva

A Atuação do Gestor Empresarial

no Funcionamento de Serviços Terceirizados no Contexto de uma Empresa Brasileira – Taípe



Atena Editora
Ano 2024

Editora chefe
Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Editora executiva
Natalia Oliveira
Assistente editorial
Flávia Roberta Barão
Bibliotecária
Janaina Ramos
Projeto gráfico
Ellen Andressa Kubisty
Luiza Alves Batista
Nataly Evilin Gayde
Thamires Camili Gayde
Imagens da capa
iStock
Edição de arte
Luiza Alves Batista

CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS

A atuação do gestor empresarial no funcionamento de serviços terceirizados no contexto de uma empresa brasileira – Taípe

Diagramação: Ellen Andressa Kubisty
Correção: Jeniffer dos Santos
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A886 A atuação do gestor empresarial no funcionamento de serviços terceirizados no contexto de uma empresa brasileira – Taípe / Ricardo de Sousa Ferreira, Roberto Fabiano Fernandes, Gabriel Sanches Ferreira, et al. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2024.

Outros autores
Cleonice Sanches Lima
Juliana Alves Serpa
Débora Gomes Pereira Martins
Aci Barbosa de Carvalho
André Ribeiro da Silva

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-258-2806-0
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.060242609

1. Gestão empresarial. I. Ferreira, Ricardo de Sousa. II. Fernandes, Roberto Fabiano. III. Ferreira, Gabriel Sanches. III. Título.

CDD 658.15

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access, desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce,* ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

APRESENTAÇÃO

O livro “A Atuação do Gestor Empresarial no Funcionamento de Serviços Terceirizados no Contexto de uma Empresa Brasileira – Taípe” é fruto da dissertação de mestrado, do programa de Mestrado Internacional em Auditoria e Gestão Empresarial, da Universidad Europea del Atlántico, realizado sob orientação do Dr. Roberto Fabiano Fernandes.

O manuscrito inicia com o capítulo 1, com uma introdução apresentando o tema e área de pesquisa e sua contextualização, problema de pesquisa, justificativa do estudo, objetivos, resultados esperados e estrutura da dissertação. No capítulo 2 tem-se o Marco Teórico, destacando o Registro de Imóveis, Gestão de Qualidade, Recursos Humanos no Contexto Atual, Marketing de Relacionamento, Planejamento Estratégico, Importância do Planejamento Estratégico para as Empresas, Etapas do Planejamento Estratégico, Formulação da Estratégia e Dificuldades e Limitações na Implementação do Planejamento Estratégico, o Capítulo 3 apresenta os Procedimentos Metodológicos, o Capítulo 4 vem com o Desenvolvimento, no Capítulo 5 a Análise e Interpretação dos Resultados e no Capítulo 6 o livro é encerrado com as Considerações Finais.

Desejamos a todos uma boa leitura.

Os autores.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me dar força e ânimo para concluir mais uma etapa em minha trajetória acadêmica.

A toda a minha família que são essenciais em minha vida, e me amparam da maneira mais compreensiva possível, com todo amor, carinho e dedicação.

Agradeço também aos professores durante todo o curso por ser uma ponte para o conhecimento que almejo alcançar, por estarem dedicados a ensinar.

Agradeço a Universidad Europea del Atlántico pelo suporte prestado, no qual me senti satisfeito e pude ser auxiliado da melhor maneira em minha formação.

RESUMO

Verificar como se dá a execução do planejamento estratégico em uma imobiliária (setor de registro) do Distrito Federal. Objetivos específicos visam conceituar o planejamento estratégico por meio de revisão de literatura; verificar as estratégias apresentadas para a implementação adequada de um planejamento estratégico e; analisar as dificuldades encontradas pelos gestores da empresa Taipe baseado na literatura existente. Apresentar proposta de planejamento estratégico para empresa estudada. A metodologia da pesquisa foi abordagem qualitativa e exploratória. O Planejamento estratégico é um norteador para uma empresa, define claramente sua posição atual e sua visão, ou seja, aonde ela quer chegar, neste ínterim sua metodologia realiza a análise ambiental onde está inserida a empresa, tanto internamente, com externamente, definindo metas com responsáveis e data definidas, que juntas fazem com que a empresa atinja seu objetivo. Para que o planejamento estratégico da empresa passe a ser aplicado diariamente na gestão da organização, será utilizada a metodologia do *Balanced Scorecard*, que auxilia no mapeamento do planejamento estratégico e fornece a possibilidade de criação de índices e medidores de desempenho que sejam norteadores de decisões estratégicas. Neste sentido, a metodologia de aplicação dessa nova ferramenta estratégica poderá contribuir, não só para o setor imobiliário, mas para pequenas e médias empresas em geral.

PALAVRAS-CHAVE: Posicionamento estratégico. Vantagem competitiva. Planejamento; estratégico. *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

Check how strategic planning is carried out in a real estate (registration sector) in the Federal District. Specific objectives aim to conceptualize strategic planning through literature review; verify the strategies presented for the proper implementation of a strategic planning and; analyze the difficulties encountered by the managers of the Taipe company based on the existing literature. Present a strategic planning proposal for the studied company. The research methodology was a qualitative and exploratory approach. Strategic planning is a guide for a company, it clearly defines its current position and its vision, that is, where it wants to go, in the meantime its methodology carries out the environmental analysis where the company is inserted, both internally and externally, defining goals with responsible and defined date, which together make the company achieve its objective. In order for the company's strategic planning to be applied on a daily basis in the organization's management, the Balanced Scorecard methodology will be used, which helps in the mapping of strategic planning and provides the possibility of creating indices and performance meters that guide strategic decisions . In this sense, the methodology for applying this new strategic tool may contribute, not only to the real estate sector, but to small and medium-sized companies in general.

KEYWORDS: Strategic positioning. Competitive advantage. Planning; strategic. Balanced Scorecard

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 1

1.1 Tema/área de pesquisa e contextualização 1

1.2 Problema de pesquisa 3

1.2.1 Justificativa/motivação para resolver 3

1.3 Objetivo geral.. 4

1.4 Objetivos específicos 4

1.5 Resultados esperados.. 5

1.6 Estrutura da dissertação 5

2. MARCO TEÓRICO 6

2.1 Registro de imóveis 6

Evolução histórica da prática notarial e registral da propriedade e das transações imobiliárias no Brasil 6

2.1.2 A responsabilidade dos registradores e os princípios que regem a atividade 8

2.1.3 Os efeitos do registro...8

2.2 Gestão da qualidade 9

2.3 Recursos humanos no contexto atual 15

2.4 Marketing de relacionamento..18

2.4.1 Estratégias de informações e gestão de clientes 20

2.5 Planejamento estratégico 21

2.6 Importância do planejamento estratégico para as empresas 24

2.7 Etapas do planejamento estratégico.. 25

2.7.1 Análise do ambiente..25

2.7.2 Ambiente interno 26

2.7.3 Ambiente externo 27

2.7.4 SWOT 29

2.7.5 5W2H.. 31

2.7.6 Sistema de informações 32

SUMÁRIO

2.8 Formulação da estratégia 33

2.8.1 Missão 34

2.8.2 Visão 34

2.8.3 Valores 34

2.8.4 Objetivos estratégicos 34

2.9 Dificuldades e limitações na implementação do planejamento estratégico...35

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 37

3.1 Tipo de pesquisa 37

3.2 Pesquisa bibliográfica 38

3.3 Coleta de dados 38

3.4 Análise dos dados 40

4. DESENVOLVIMENTO 41

5. RESULTADOS 46

CONSIDERAÇÕES FINAIS 57

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 59

APÊNDICE 63

SOBRE OS AUTORES 64

INTRODUÇÃO

1.1 TEMA/ÁREA DE PESQUISA E CONTEXTUALIZAÇÃO

A busca pela penetração de mercado é atualmente um objetivo de diversas organizações. Com a atual situação do mercado nacional, as oportunidades são cada vez mais escassas e tendem a serem percebidas com maior facilidade para os que estão preparados. Este estudo busca alinhar as expectativas da alta administração da empresa Taípe com as metas e objetivos da organização.

Sabe-se que além de um mercado em baixo crescimento, o Brasil se situa numa crise politica, que agrava ainda mais a situação. Entretanto, se bem feito, um planejamento estratégico deve romper a barreira do não crescimento, e também deve trazer em longo prazo grande vantagem competitiva para a organização.

As organizações necessitam de investimento e crescimento para se manter vivas. É necessário que os esforços estejam em sintonia para que a organização siga em frente com o ritmo de crescimento desejado até atingir todos os objetivos que almeja. Para dar início ao assunto abordado no presente trabalho é importante que, mesmo de forma sintetizada, seja apresentada a evolução do setor de recursos humanos ao longo dos tempos.

No princípio, o setor de recursos humanos tinha como atividades básicas o recrutamento e seleção de pessoal, e o único registro que o empregado tinha ao ingressar na empresa era o chamado Livro de escrita de Pessoal. Na década de 1930 se define o início sistemático e regulado das práticas por documentos legais da Administração de Pessoas.

De acordo com Fischer (2002), as modificações começaram com as grandes organizações, com patrocínios para fazer estudos e pesquisas, o que despertou interesse em alguns fenômenos da psicologia organizacional e da sociologia no trabalho.

Com a chegada das Leis Trabalhistas, o setor de Recursos Humanos sofre outra modificação, onde agora passa a existir um chefe de setor, mas ainda, cargos ocupados por profissionais da área do direito ou advogados em razão do conhecimento da legislação trabalhista, dando ênfase às questões de admissão e demissão.

Segundo Araújo (2006, p. 3), os processos de admissão e demissão eram conduzidos pela própria chefia de pessoal dada à importância legal de que se revestia a contratação ou, muito mais importante, dados os procedimentos de desligamento. Nessa época, não eram levados em consideração às condições de trabalho do colaborador.

As transformações começaram a ocorrer na década de 1970, quando os trabalhadores passaram a exigir melhorias no ambiente de trabalho, inclusive através dos sindicatos. Surge uma nova realidade social e política no início dos anos 1980, o que exigiu uma nova postura por parte das empresas em relação às práticas de recursos humanos. A abertura de um dos primeiros cursos de Administração de Recursos Humanos no Brasil, também trouxe outros avanços. Com o passar dos anos o curso deixou de ser ocupado apenas

por advogados e passou na sua maioria a ser composto por psicólogos e administradores, dando um novo ânimo ao setor.

Desde o começo do século passado até a década de oitenta, as mudanças nas práticas de recursos humanos eram lentas, porém, após esse período, com a globalização do mercado, a maneira de uma empresa gerenciar seus funcionários passou a ser considerado um elemento crítico da vantagem competitiva sustentável (Pfeiffer, 1994).

A área de Recursos Humanos ganhou um novo perfil, uma nova forma de ajudar a organização a crescer. Atualmente, "a gestão de pessoas surgiu como a solução às demandas de excelência organizacional" (Araújo, 2006 p. 3-4).

O intuito deste trabalho é lidar com a área comercial que tem foco nas vendas de regularização de escrituras, registro de imóveis e crédito. É importante lembrar, conforme Machado (2021) de que não basta que se tenha toda a operação sob controle.

A Taípe possui outras filiais pelo Brasil, que foram inauguradas no ano de 2019, a filial de Águas Lindas é a sede, por partir dessa cidade o sucesso da empresa. Para todas as filiais da Taípe, todos os procedimentos se iniciam pelos vendedores de rua, os quais passam de porta em porta nos loteamentos designados pela loja, em determinadas cidades e estados, com as mais diferentes formas de abordagens, conforme a cultura de cada área e rotas traçadas.

Para tais procedimentos, em consonância com Albuquerque (2021) é importante compreender que a venda por si só não é uma atividade isolada, ela depende de uma ótima estratégia de marketing, ou seja, preços, produtos, sistemas de distribuições e propagandas. Além disso, o trabalho multiprofissional deve se dá de maneira mais assertiva possível, considerando a forma como a venda acontece nesta organização, isto é, todos os funcionários devem estar padronizados para que as vendas se desenvolvam.

De acordo com reflexões pautadas por Moreno (2012), conclui-se que sem objetivo, a equipe ou pessoa se torna dispersa, fica sem visibilidade, não sabe o rumo que seguir e age por improviso, correndo riscos graves de errar. Quando não existe uma visão, muito provavelmente ninguém terá causas fortes para atingir metas. É como se as pessoas ficassem o tempo todo executando tarefas sem entender onde querem e onde podem chegar. Sem a execução com qualidade das ações necessárias para vender e realizar metas, a equipe ou pessoa fica estagnado, para de vender ou nunca começa.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Neste estudo pode-se constatar que uma má gestão empresarial e auditoria podem ocasionar transgressões no trabalho e gerar a diminuição de bons resultados, principalmente se tratando do contexto comercial. Dependendo dos resultados, o estudo poderá ser utilizado como fonte para ilustrar a nível científico o quanto a auditoria e gestão empresarial têm ainda a melhorar, isto é, demonstrando ou não a falta de capacitação dos profissionais e/ ou experiência no ramo, retornando nas empresas para apontar os detalhes dos resultados e propor melhorias, se estiverem disponíveis. Assim sendo, a pesquisa dispõe do seguinte problema: Qual é o papel do gestor e auditor empresarial no contexto da implantação do planejamento estratégico da empresa TAÍPE?

1.2.1 Justificativa/motivação para resolver

Com a exigência do mercado de trabalho de profissionais cada vez mais preparados, competentes e motivados, a Gestão de Pessoas, está cada vez mais forte e presente nas organizações, se tornando uma área fundamental. Suas atividades compreendem recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, motivação, clima organizacional, entre outras.

O mundo empresarial é marcado todos os dias por mudanças e com isso a gestão da empresa é um elemento determinante para sobreviver nesse meio. Diante deste cenário, das políticas praticadas, das situações de mudanças no meio empresarial, a Gestão de Pessoas contribuiu de forma decisiva para alcançar sucesso (Chiavenato, 2004).

O planejamento estratégico está diretamente relacionado com os objetivos da organização, sendo por meio dele que os gestores elaboram as metas, tanto de longo prazo quanto de curto prazo, direcionando os esforços para um objetivo comum. O planejamento estratégico é a materialização do pensamento estratégico, permitindo a visualização das ideias e uma melhorando a comunicação com os membros da organização. Esse estudo além de relacionar os fatores do ambiente externo, como os econômicos, os socioculturais, os políticos e os tecnológicos, busca também identificar os pontos fortes e fracos do ambiente interno com o objetivo de preparar a empresa para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades existentes no mercado.

Através do planejamento estratégico a organização consegue visualizar os caminhos a serem seguidos e articular os recursos para alcanças os objetivos globais. Trata-se de um processo gerencial de grande importância dentro das empresas de todos os portes e setores

A importância de estudar esse tema deve-se a necessidade de aprofundar os conhecimentos na área de auditoria e gestão empresarial. Pelo fato deste setor imobiliário ser tão abrangente é de fundamental importância que as empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, tenham o seu planejamento estratégico delineado, permitindo

assim, que elas estejam inseridas no mercado, e possam acompanhar as oportunidades do setor que é bastante dinâmico.

Pretende-se contribuir para encontrar possibilidades de um processo interventivo a partir de referências bibliográficas, capazes de favorecer a integralidade de uma boa auditoria e gestão empresarial, pois há a necessidade de aprofundar os conhecimentos nessa área, para conscientizar e debater a partir de reflexões, trazendo soluções que possam contribuir para efetivar ações frente às organizações e assim poder contribuir internamente com as mesmas e para os serviços que tais prestam a sociedade.

1.3 OBJETIVO GERAL

A gestão estratégica dentro das organizações ganha o foco dos empreendedores à medida que ocorre o aumento da competitividade no mercado. Os estudos sobre a estratégia são amplos e reforçados por vários autores, que consideram o tema de relevante importância para a gestão empresarial. Por isto, quando o planejamento estratégico é inserido dentro da organização, os caminhos a serem percorridos durante a sua trajetória tornam-se mais claros e fáceis de serem modificados preventivamente. Portanto, o objetivo geral desta pesquisa é verificar como se dá a execução do planejamento estratégico em uma imobiliária (setor de registro) do Distrito Federal.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O efeito deste estudo é o melhor desenvolvimento da empresa sobre os concorrentes diretos e também é válido para determinar os critérios a desenvolver, ampliar o conhecimento sobre a administração do próprio negócio e a comparação para melhorias.

A análise do macro e micro ambiente serve de apoio para uma melhor visualização do ambiente externo e interno, contribuindo para o conhecimento amplo da empresa em relação as demais e descobrindo seus principais pontos, como os riscos e oportunidades para investimentos de curto e longo prazo.

Portanto, para que a empresa cresça no mercado é necessário promover definições estratégicas que auxiliarão no seu crescimento, iniciando assim um planejamento que incentivará os funcionários e administradores a conduzir da melhor maneira o desenvolvimento da empresa. Os objetivos específicos visam: apresentar o planejamento estratégico por meio de revisão de literatura; verificar as estratégias apresentadas para a implementação adequada de um planejamento estratégico; analisar as dificuldades encontradas pelos gestores da empresa Taipe baseado na literatura existente; e propor a elaboração de um planejamento estratégico na empresa TAÍPE tendo como objetivo colocar em prática todo o planejamento descrito visando que a empresa consiga atingir a nova área de atuação que pretende alcançar e que ela possa ocupar um lugar de destaque diante seus concorrentes.

1.5 RESULTADOS ESPERADOS

Com os processos de mudanças dado o avanço tecnológico, e as pesquisas avançadas no campo toda e qualquer profissão também é afetada por essas mudanças, uma vez que, a conjuntura social, econômica e cultural também passa por modificações.

É consoante o aprimoramento e progresso na atuação do auditor e gestor empresarial, atualmente, ambiciona-se um profissional – que outrora tinha como enfoque o ajustamento do trabalhador à sua função – assim sendo, com essa pesquisa espera-se que os resultados ocorram de modo em que se possa atuar nos pontos fracos da empresa, atuando na implementação de estratégias e de consultoria para os vários escalões da organização, na demanda de objetivos de curto, médio e longo prazo, identificando e proporcionado soluções para questões que impliquem os recursos humanos, isto é, profissionais que tenham flexibilidade para trabalhar em equipe, além de uma visão estratégica do negócio, ter boa comunicação, ser generalista, ter espírito crítico e jogo de cintura para compreender os anseios da empresa e dos colaboradores.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

No primeiro capitulo encontram-se a apresentação do tema e contextualização que foi pesquisado, com sua problemática, apresentação da empresa Imobiliária Taipe, e os objetivos da pesquisa, justificativa.

O segundo capítulo, são contextualizados as empresas imobiliárias, aborda os seguintes temas: Estratégia, Vantagem Competitiva, Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard, gestão de pessoas, marketing de relacionamento.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, caracterizando os tipos de pesquisa e dos participantes, os instrumentos de coleta de dados a serem utilizados bem como serão tratados os dados colhidos.

O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo conforme a metodologia descrita no capítulo três.

No quinto capítulo são apresentadas as análises e interpretações dos resultados, também contempla as propostas de melhorias para a empresa Taípe.

O sexto e último capítulo apresenta as considerações finais do estudo.

MARCO TEÓRICO

2.1 REGISTRO DE IMÓVEIS

Serão abordados, neste tópico, aspectos importantes quanto à aquisição de um direito fundamental, garantido constitucionalmente, a propriedade. Visto que nossa pesquisa se dá em uma empresa imobiliária que registra imóveis. Esse tópico visa contribuir para compreender a realidade na qual esta empresa está inserida.

Pela contextualização histórica nota-se que, desde o descobrimento do Brasil, passando pelos vários regimes de governo, sempre houve a preocupação oficial em garantir o direito da propriedade como forma de prover aos cidadãos brasileiros a sensação de segurança e de se instalar e se fixar num determinado local sem a preocupação de ver ou sentir este direito ameaçado.

Para garantir o direito da propriedade foi criado o registro imobiliário, imputando-se aos registradores, por delegação legal, a responsabilidade pela guarda e segurança desse direito, mediante princípios que regem a atividade. Amparado nesses princípios, demonstram-se os efeitos decorrentes do registro, principalmente o da constituição de direito real sobre a propriedade, como ficarão detalhados nos parágrafos subsequentes.

Evolução histórica da prática notarial e registral da propriedade e das transações imobiliárias no Brasil

A história da propriedade imobiliária no Brasil vem desde o seu descobrimento pelos portugueses, que, segundo Souza (2011, p. 50), levaram ao domínio público todas as terras descobertas, adquirindo naquele momento o título originário da posse. Para estimular a ocupação, surgiram as primeiras propriedades privadas do país por meio da instituição das sesmarias, reguladas pelas Ordenações do Reino, cujas áreas de dez léguas eram doadas aos denominados capitães, dando origem, então, às capitanias hereditárias.

Ainda segundo Souza (2011, p. 50-51), as sesmarias tinham registro em livro próprio e aquele sistema funcionou até a independência do Brasil, em 1822, e, já na Constituição de 1824, em seu art. 179, XXII, era assegurado o direito de propriedade, mas não tratava do registro, fato que ocorreu somente com a Lei Orçamentária nº 317, de 1843, regulada pelo Decreto nº 482, de 1846, criando o primeiro registro de direito real, com a averbação do registro geral de hipotecas. Desde então várias normas foram editadas, não cabendo neste trabalho explorá-las à exaustão, destacando-se apenas que a formalização do registro coube à tutela estatal direta até a Proclamação da República em 1889 e, com a edição do Decreto 169-A, de 1890, foram instituídos os "oficiais de registro"; o registro, porém, não era obrigatório e manteve-se o registro geral de hipotecas, este com a preocupação maior de proteger o crédito que com o registro do imóvel.

Em 1917 entrou em vigor o Código Civil (Lei 3.071/16), revogando as disposições em contrário e impondo norma para aquisição do direito real sobre o imóvel mediante o registro, conforme se deduz do art. 530, inciso I,: “Art. 530 - adquire-se a propriedade imóvel: I - Pela transcrição do título de transferência no registro do imóvel. [...]”.

O Código Civil de 1916 regulamentou a transcrição em diversos artigos, merecendo destaque o art. 856: “Art. 856. O registro de imóveis compreende: I. A transcrição dos títulos de transmissão da propriedade. II. A transcrição dos títulos enumerados no art. 532. III. A transcrição dos títulos constitutivos de ônus reais sobre coisas alheias. IV. A inscrição das hipotecas”.

Para a regulamentação do Código Civil, vários decretos foram editados em 1924, 1928, 1939 até a sanção da Lei 6.015/73, vigente a partir de 1976, que trata dos registros públicos, dentre estes o registro de imóveis, e é válida até os dias atuais, com atualizações pontuais para adaptação à realidade naquele momento. Os artigos 172 e seguintes da lei 6.015/73 referem- se à escrituração dos registros de imóveis por meio de livros que especifica, mas foi o artigo 176 dessa lei que trouxe a principal inovação em relação aos registros de imóveis no Brasil, criando o sistema de matrícula, nos seguintes termos: “Art. 176 - O Livro nº 2 – Registro Geral - será destinado à matrícula dos imóveis e ao registro ou averbação dos atos relacionados no art. 167 e não atribuídos ao Livro nº 3.”

Para não deixar qualquer dúvida, o inciso I do parágrafo primeiro da mesma lei é taxativo: “I - cada imóvel terá matrícula própria, que será aberta por ocasião do primeiro registro a ser feito na vigência desta Lei.”

Com a entrada em vigor do Código atual, em 11/01/2003, revogou-se o anterior, porém manteve-se praticamente a mesma estrutura em relação ao registro imobiliário (pela leitura do art. 1.245), com a seguinte redação: “Transfere-se entre vivos a propriedade mediante o registro do título translativo no Registro de Imóveis.”.

Em adequada síntese, (Diniz, 2007, p. 20) assim relata a evolução histórica do registro imobiliário:

> O registro imobiliário, como forma de aquisição de domínio, criado pelo Código civil de 1916 e regulado pelas leis subsequentes de Registros Públicos (Lei 6.015/73, com as alterações das leis 6.140/74 e 6.216/75), e mantido pelo Código Civil vigente (art. 1245), seguiu parcialmente o sistema alemão, pelo qual só com o assento se terá presunção de propriedade, afastando-se do francês, segundo qual o contrato, por si só, transmite o domínio, de sorte que o adquirente apenas por ter firmado um contrato já terá a propriedade do imóvel, embora terceiros só o reconheçam como proprietário após o assentamento imobiliário, sendo, portanto, o registro mero requisito necessário à eficácia do ato em relação a terceiro, (...).

Com a evolução tecnológica, necessária foi à modificação da forma para manter os registros públicos, com destaque para as alterações introduzidas a partir da Lei 11.977/2009, que implantou o registro eletrônico no país, cujo prazo para implantação, inclusive para registros pretéritos, está definido no art. 39: “Os atos registrais praticados a

partir da vigência da Lei no 6.015, de 31/12/1973, serão inseridos no sistema de registro eletrônico, no prazo de até 5 (cinco) anos a contar da publicação desta Lei". Portanto, este prazo foi extinto em 08 de julho de 2014.

2.1.2 A responsabilidade dos registradores e os princípios que regem a atividade

A atividade registral está prevista no artigo 236 da Constituição Federal e regulamentada pela Lei 8.935/94. A responsabilidade dos registradores, considerando-se que a atividade imobiliária tem forte impacto no desenvolvimento econômico e social, é complexa, por isso os atos dos oficiais são passíveis de forte controle pelo Estado e são por ele fiscalizados, tendo em vista que aqueles exercem, por delegação, atividades como se agentes públicos fossem.

Esta reponsabilidade é decorrente dos princípios que norteiam o sistema de registro de imóveis no país, oriundos da Constituição Federal e/ou da legislação esparsa que regula a atividade, bem como da doutrina, que é pródiga na definição desses princípios diante da importância do registro imobiliário, uma vez que trata de um bem da vida garantindo o direito fundamental à propriedade.

2.1.3 Os efeitos do registro

O ato de registro de imóveis, de natureza essencialmente constitutiva, segundo os ensinamentos de Aghiarian (2012, p. 60),

> Atribui definitividade, exclusividade e oponibilidade do titular do registro, em face de terceiros, isto é, a qualidade inquestionável do domínio ali afirmado, declarado, em favor desse determinado ente de direitos, natural ou jurídico, privado ou público.

Ainda nas palavras do autor citado, o registro também pode assumir função meramente declarativa, como nos casos de sentença de usucapião, averbação da constituição da comunhão entre cônjuges, na acessão natural e na sucessão em caso de opção pela saisine, ficção jurídica criada pelo art. 1784, do Código Civil Brasileiro:

> Entrementes, o maior efeito, segundo nosso regime registral, é a constituição de natureza de direitos reais típicos, ou seja, encerra o momento do registro toda qualidade precária, negocial, oponível interpartes em que se encontrava o negócio jurídico realizado, em nível de simples direitos exequíveis (Aghiarian, 2012, p. 60).

Após a explanação sobre os registros de imóveis, passar-se-á para a gestão da qualidade de serviços e produtos. O quão importante, para uma empresa, compreender a necessidade de se está preparado para oferecer serviços de qualidade e confiáveis, quando se trata de uma propriedade.

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

Uma característica marcante da sociedade pós-industrial é o crescimento a passos largos do setor de serviços, que está presente diretamente na vida das pessoas nos dias de hoje, e esta marcado diretamente na expansão da economia mundial. Essa atividade econômica proporciona, atualmente, ocupação para uma parcela cada vez maior da população mundial. Com isso, a estrutura industrial da sociedade vem mudando aceleradamente nas ultimas décadas. Um terço da população rural já está no setor de serviços e, nas áreas urbanas, esse índice ultrapassa 50% (Antilla, 1994).

As grandes mudanças ocorridas nos últimos anos no mundo dos negócios, também atingiram com força o ramo da prestação do serviço e o transformou em um dos principais setores da economia mundial. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE, 2013) o aumento de 0,4% do PIB brasileiro no primeiro trimestre de 2013, tendo como referência o mesmo período do ano anterior, foi sustentado pelo avanço do setor de serviços, e que hoje, no Brasil, este setor já representa 67% do PIB total do país. Por esse motivo, empresas desse setor estão cada vez mais aprimorando suas políticas de qualidade, para não só manter-se no mercado, como superar seus concorrentes. (IBGE, 2013)

A qualidade com que a empresa lida com seus negócios, pode evidenciar a maneira com que ela quer tratar as transações entre a organização e seus clientes. A gestão da qualidade em uma empresa, segundo Fitzsimmons (2005) pode ser traduzida "Como a comparação da percepção do serviço prestado, com as expectativas do serviço desejado". Com isso, o primeiro contato entre empresa e cliente, ou a cada serviço prestado, surge um novo momento de verdade, que ainda segundo Fitzsimmons (2005), este é o momento de satisfazer ou não o cliente.

O papel de uma empresa prestadora de serviços é fornecer serviço com qualidade, para que seus clientes não se tornem apenas mais um, mas fiéis e que principalmente, voltem a procurar a empresa. Como referencia Zeithaml (2003, p. 139), que a forma de pensar das organizações mudou do foco de compras/transações, para retenção/relações, onde o foco está na manutenção e no aperfeiçoamento dos atuais clientes e não mais na conquista de novos clientes.

No setor de serviços não há um conceito pré-definido, ou que seja aceito como regra universal, entretanto neste setor há uma unanimidade entre autores, e pode ser citado por Corwin e Garvin (1992, p. 49), que diz "qualidade é a capacidade de suprir desejos...", já Kotler (2001, p.549) cita que os principio da qualidade de serviços são: o acesso, a comunicação, a competência dos seus funcionários, a credibilidade da empresa, a confiança nos serviços prestados, a receptividade, a segurança nos serviços, a tangibilidade, a compreensão e o conhecimento do cliente.

Com estes fatos, pode-se dizer que a qualidade em serviços não está mais como diferencial entre as organizações, e sim como um item de segurança para todos os consumidores, e torna-se o principal fator para o crescimento organizacional, a busca por satisfazer os interesses, desejos e necessidades dos clientes.

Segundo Fitzsimmons (2005), pesquisas no setor de marketing com várias categorias de prestações de serviços, sugerem as dimensões da qualidade neste setor, onde os clientes julgam a qualidade prestada de acordo com estes critérios, que são respectivamente:

- Confiabilidade: é a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão;
- Responsabilidade: é a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente;
- Segurança: está relacionada ao conhecimento e cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade;
- Empatia: é demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes;
- Aspectos tangíveis: é a aparência das instalações físicas equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

De acordo com os autores supracitados, esses aspectos são aqueles em que os clientes estabelecem a relação percebem os serviços entre serviço prestado e o serviço percebido, e os julgam a partir dessa comparação e assim, surge a satisfação, que pode ser positiva ou negativa.

De acordo com Churchill e Peter (2005) para manter uma política linear de bons relacionamentos com todos os clientes e manter a qualidade dos serviços prestados, os serviços possuem quatro características importantes que influenciam nas estratégias de marketing da empresa, e que as diferencia de bens físicos. São elas:

Intangibilidade: suas características só podem ser observadas quando o serviço é comprado ou consumido, absorvendo seus benefícios intangivelmente. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) destacam que os clientes não são capazes de sentir e ver o serviço, dificultando assim, a avaliação do desempenho antes de consumi-lo, a opção encontrada pelos consumidores é baseada na reputação da empresa.

Perecibilidade: Esta característica aponta a diferença entre bens e serviços. Um serviço não pode ser estocado, caso não seja vendido quando disponível deixa de existir. Já um bem pode ser armazenado e vendido depois (Bateson; Hoffman, 2006).

Inseparabilidade: Palmer (2006) descreve que ao consumir um serviço e seus meios de produção estarão vinculados, não podem ser separados. O produtor e consumidor precisam interagir para que seus benefícios sejam concretizados.

Uniformidade: Churchill e Peter (2005) relatam que medir a qualidade dos serviços não é fácil, pois é preciso adaptar-se as necessidades dos clientes, diferente dos bens que possuem procedimentos de prevenção e correção das falhas. Outro fator que influência a qualidade dos serviços são os prestadores, precisam ser qualificados e motivados para conseguir satisfazer os clientes.

Como o setor de serviço, a percepção de qualidade é voltada apenas para o que o cliente percebe, os autores Miguel, Paulo Augusto Chauchick; e Salomi, Gilberto Eid, publicaram em 2004, na revista Produção, um artigo onde retratam algumas formas de mensurar as percepções de qualidade conforme a visão do cliente. (Miguel; Salomi, 2004), utiliza o modelo GAP, e afirma que a satisfação do cliente é uma função da diferença entre expectativa e desempenho. Este modelo proposto, também é uma medida de qualidade do serviço em relação a uma dimensão específica. Este modelo cita dez determinantes essências para esta captura, conforme a figura a seguir, e cita que "as dimensões da qualidade representam os pontos críticos na prestação de um serviço, que podem causar a discrepância entre expectativa e desempenho, que devem ser minimizadas a fim de se alcançar um padrão adequado de qualidade."

Lovelock & Wright (2006) ponderam que para comercializar produtos as empresas consideram quatro variáveis controláveis de marketing: produto, preço, praça e promoção. A questão relacionada a serviço, todavia, ganha outra leitura, pois em virtude da natureza do serviço cabe à empresa também imbuir o cliente a participar da produção da solução. Sob este enfoque, os autores sugerem a administração de oito elementos que regem o serviço: elementos do produto; lugar e tempo; processo; produtividade e qualidade; pessoas; promoção e educação; evidência física; preço e outros custos do serviço.

Agradar o cliente é uma das tarefas mais árduas para qualquer organização. A qualidade com que se trata um cliente promoverá sua fidelidade, ou o afastará de vez de seu estabelecimento, tanto no setor de vendas como na prestação de serviço. De acordo com Kotler (2000), compreender os desejos e as necessidades dos clientes não é tão fácil na prática como na teoria, os clientes tem desejos e necessidades que nem eles próprios conseguem mensurar, a própria fórmula de empregar as palavras para quem está atrás de um balcão, ou vendendo algum serviço, pode vir a não entender e perder um cliente potencial para a organização.

A satisfação dos clientes se dá no momento em que a empresa supre suas necessidades, como Kotler (2000) referencia:

> A satisfação do cliente depende do desempenho percebido na entrega de valor feita pelo produto em relação às expectativas do comprador. Se o desempenho fica aquém das expectativas do cliente, ele fica insatisfeito. Se o desempenho se equipara às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se o desempenho excede as expectativas, o comprador fica encantado. (Kotler & Armstrong, 2000, p.4).

Sendo assim, a empresa deve aprimorar suas técnicas de relacionamento com o cliente, para que se torne uma via de mão dupla, ou seja, o cliente sentir-se satisfeito, e a empresa gerar seus lucros. Essas técnicas de como lidar com clientes faz com que o mesmo não seja só mais um, é algo muito difícil de ser adquirido e muito mais complicado do que se imagina de manter. Cuidar dos problemas antes que os mesmos apareçam é um passo a frente na busca por novos clientes e para fidelização dos já existentes, ficando a frente da concorrência e criando laços com esses consumidores, formando assim uma cadeira de clientes satisfeitos e fiéis à organização, como cita Kotler (2000, p.8): "As empresas agora se preocupam em manter os clientes existentes e a desenvolver com eles relacionamentos duradouros.".

Outro autor que descreve sobre este assunto é Mckenna (1999, p. 23), que define este método de marketing como marketing de relacionamento, para o autor "O Marketing de relacionamento é fundamental na obtenção da liderança no mercado, para a rápida aceitação de novos produtos e serviços e, para a fidelidade do consumidor".

Conforme Churchill e Peter (2005), marketing de serviços possui vários aspectos semelhantes ao marketing de produtos, pois, ambos são oferecidos aos clientes com intuito de satisfazer necessidades e proporcionar valor em forma de troca.

> Além disso, devem ser comercializados com preços aceitáveis pelo mercado. Serviço é toda atividade ou benefício intangível que não torna seu usuário proprietário de nada. Pode existir sozinho ou ser parte de um produto (PALMER, 2006, p. 472).

Segundo Baker (2005, p. 123), a pesquisa de marketing ocupa uma função de serviços dentro das organizações. Sua principal função é fornecer aos gerentes informações confiáveis, válidas, relevantes e atuais. Realizar uma pesquisa de marketing, é ter as informações necessárias para traçar estratégias e planos com base no que os clientes necessitam, realizando seus desejos e os surpreendendo.

Baker (2005, p.123) cita dois autores em sua obra que citam a pesquisa de marketing como "a abordagem sistemática e objetiva do desenvolvimento e fornecimento de informações para o processo decisório no marketing" (Kinnear & Taylor, 1996). E também outro autor que diz, "Pesquisa de marketing é a identificação, coleta, análise e disseminação objetivas de informações com o propósito de auxiliar na identificação e solução de problemas e oportunidades de marketing (Malhotra, 1999)". Então, a pesquisa de marketing nada mais é, do que um caminho mais rápido as ideias dos clientes, bem como possíveis oportunidades a serem alcançadas. De acordo com Pride e Ferrell (2001, p. 107), "a detecção das mudanças nos comportamentos e atitudes dos compradores ajuda as empresas a ficarem sintonizadas com um mercado em permanente mutação".

As pesquisas junto aos clientes, certamente mostraram o caminho a ser seguido, e aonde a organização deve forçar-se a curto prazo para continuar mantendo a satisfação de seus clientes. Satisfação essa que esta proporcionalmente ligada ao sucesso da

organização. As organizações têm observado a evolução da importância do setor de serviços e o quão é a importância do mesmo para a economia, por isso, vem tratando a satisfação de clientes, como ponto crucial na gestão operacional, e o aumento da lucratividade empresarial só é alcançado com a satisfação dos clientes.

Zeithaml (2003) cita que a satisfação dos clientes é diretamente ligada a sua fidelização a organização, como mostra a figura 1, e quanto maior a satisfação de seus clientes, maior sua fidelidade, e que se a organização busca apenas a satisfação, deve procurar encantar seus clientes, para torna-los ainda mais fiéis.

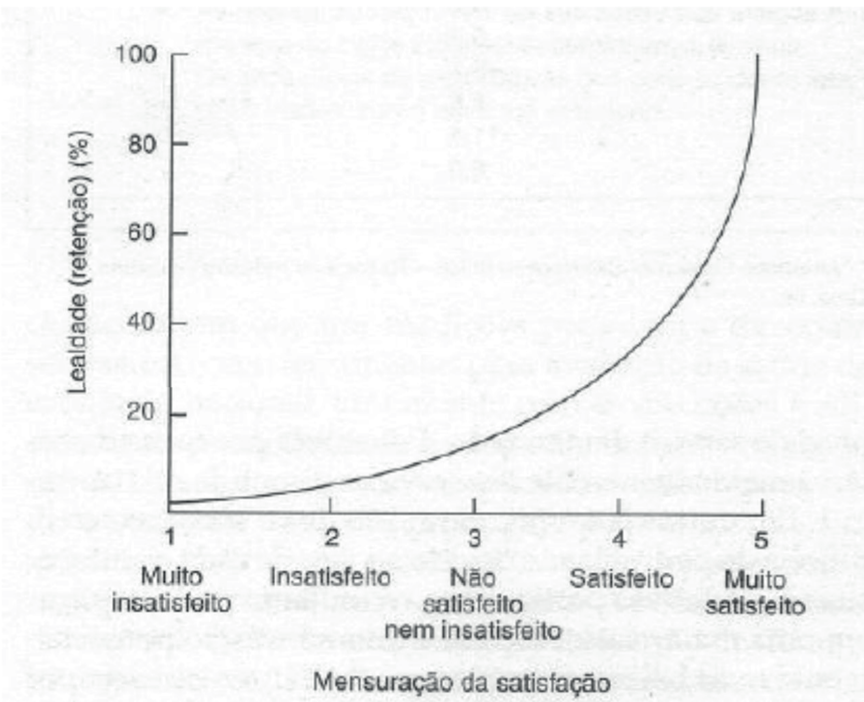


Figura 1. Curva de satisfação X Lealdade de clientes Zeithaml (2003)

Uma pesquisa citada por Hoffman, Bateson, Ikeda e Componar (2009, p.342), contendo números obtidos pelo *Technical Assistance Research Program* (Tarp, ou Programa de pesquisa de assistência técnica) que citam cinco pontos a serem observados pelos profissionais da área de serviços, que dizem:

- As empresas, em média não escutam nada de 96% de seus clientes insatisfeitos;
- Para cada queixa recebida, 26 clientes tiveram o mesmo problema;
- Os que têm problema contam em média para 9 ou 10 outras pessoas;
- Clientes cujas queixas são resolvidas satisfatoriamente, contam em média para 5 pessoas o tratamento que receberam;
- Os que fizeram queixas têm mais propensão de fazer negócios com a empresa novamente do que os que não fizeram: 54% a 70% retornam se o problema foi resolvido, e 95%, se foram atendidos rapidamente.

Sobre esta pesquisa, Hoffman, Bateson, Ikeda e Componar (2009) citam que os resultados "demonstram que os clientes não se queixam para as próprias empresas de serviço. Em vez disso, mantêm consigo a insatisfação e se dirigem para os concorrentes ou contam aos clientes existentes ou potenciais da empresa o quanto foram maltratados."

Portanto, é necessário adiantar-se aos problemas, evitando que os clientes já existentes ou potenciais, se sintam insatisfeitos e não retornem. A função de toda organização é manter a satisfação de seus clientes, mantendo-os fiéis, adquirir novos clientes, maximizando seus lucros e o valor de sua organização.

> As empresas que detêm altas taxas de satisfação de seus clientes parecem ter habilidade de isolar-se de pressões competitivas, principalmente a competição de preços. Muitas vezes, os clientes preferem pagar mais e ficar com uma empresa que satisfaça suas necessidades e assumir o risco de ir para uma oferta de serviço com preço mais baixo (Hoffman, Bateson, Ikeda; Componar, 2009).

Para isso, é importante que as empresas tornem a qualidade e satisfação de clientes, como rotina empresarial, e não apenas como um objetivo a ser alcançado, tem-se que trabalhar no dia a dia com uma gestão de política de qualidade que satisfaça as necessidades e desejos dos clientes em geral, e principalmente surpreende-los com o inesperado. O triângulo entre qualidade, satisfação e fidelização de clientes é a receita para futuro longo a qualquer organização, por isso, exercer estratégias para que esses pilares sejam sempre mantidos, é essencial para manter-se competitivo.

Para Churchill Jr uma analise de ambiente envolve a busca de mudanças que levam a oportunidades ou ameaças a uma organização. E o marketing quando voltado para o valor é uma orientação para se alcançar objetivos desenvolvendo valor superior para os clientes.

Kotler afirma que o marketing é um processo social por meio do qual pessoas ou grupo de pessoas obtêm o que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros, o marketing, com uma definição gerencial ainda para Kotler é a "arte de vender produtos"; McDonald afirma que um objetivo de marketing é o que uma empresa quer realizar em termos de elementos

como participação e volume de mercado e o modo como a empresa pretende agir para alcançar seus objetivos é estratégia. Churchill diz que os esforços de marketing eficazes são aqueles que possibilitam as empresas alcançarem seus objetivos definidos por meio de planejamento estratégico; Já para McDonald o planejamento de marketing é uma sequencia lógica e uma série de atividades que levam a determinação de objetivos de marketing e a formulação de planos para atingi- los, Kotler, destaca que uma orientação de marketing para alcançar as metas organizacionais esta no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente.

Para Kotler (2000) valor entregue ao cliente é a diferença entre valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar um produto ou serviço.

Tratando de competitividade Churchill afirma que quando vários concorrentes oferecem basicamente o mesmo produto, os clientes geralmente fazem seleções em termos de preços. Nesse caso, os vendedores muitas vezes definem preços semelhantes, pois cobrar mais poderia levar os clientes a comprar da concorrência.

Alexandre L. Las casas diz que o marketing consiste no planejamento das quatro variáveis do composto mercadológico, produto, preço, Distribuição (praça) e promoção, Conceituando cada uma da seguinte maneira: Produto sendo testado e desenvolvido dando qualidade e se diferenciando dos demais concorrentes, podendo ser personalizado com embalagens; Preço adotando uma política de preço métodos para determinação, podendo se dar desconto em quantidades especiais e escolher quais condições de pagamentos serão adotadas; Distribuição (Praça) são os canais de distribuição, transporte, armazenagem e ponto fixo especifico para atender o cliente; Promoção nada mais é do que a propaganda a publicidade em si, ou até mesmo a venda pessoal, onde se divulga e mostra o produto.

2.3 RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO ATUAL

Com o passar do tempo, a área de recursos humanos evoluiu e surgiram várias denominações. Anteriormente as expressões utilizadas eram: administração de pessoal, relações industriais e relações humanas. Atualmente tem-se: administração de recursos humanos, desenvolvimento de recursos humanos, gestão de pessoas.

Na sequencia, conceituam-se os diferentes aspectos dados à área de Recursos Humanos no contexto atual. Algumas definições de Administração de Recursos Humanos encontrados na literatura, segundo Silva (2009) são: Administração de Recursos Humanos é conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado.

> A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal (Gil, 1994, p.13).

É a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano em geral, nas organizações. Ou seja, “a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado” (Toledo, 1982, p.7).

Wood Jr (2000, p. 252) argumenta que?

> Desde o fim da década de 70 a conjuntura do mercado e suas implicações para a organização do trabalho fizeram surgir outra função de recursos humanos (FRH), esta ligada aos setores operacionais e voltada diretamente para a gestão dos processos de mudança e para a melhoria dos níveis de desempenho e produtividade.

Sem as raízes da função tradicional de recursos humanos, esta nova função, nem sempre bem definida, passou a apropriar-se de conceitos e recursos pouco usados e até desconhecidos de sua antecessora. Embora os rótulos sejam diferentes de organização para organização, esta nova função de recursos humanos geralmente está associada às áreas de qualidade ou a programas corporativos de mudança organizacional. Convive, geralmente, com algum grau de conflito com a função de recursos humanos tradicional agora diminuído em importância.

> Nos tempos atuais as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica, todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, assim necessitam dos empregados como parceiros (Silva et al, 2009, p. 6)

O autor coloca ainda que os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. No contexto atual empresarial pode-se dizer que as empresas cada vez mais estão voltadas para seu corpo funcional, ou seja, as pessoas, que dão vida à organização. Elas contribuem para a formação de um clima organizacional favorável que consequentemente conduz a resultados nos negócios.

Wood Jr. (2000) analisa a evolução teórica da FRH denominando a nova abordagem como Gerência de Recursos Humanos (GRH) em contraposição à tradicional gerência de pessoal (GP). O autor coloca alguns usos do termo onde se destaca que o termo pode ser usado para sinalizar uma abordagem orientada a negócios, ou seja, uma abordagem integrada, que guia a administração do trabalho onde a ênfase está colocada no conceito de recurso, isto coloca os empregados ao lado de outros fatores de produção como capital, tecnologia, energia e materiais. Por conseguinte, sugestiona o potencial de agregar valor pelo uso sofisticado deste recurso, ao invés de vê-lo como uma arena de problemas. De acordo com esta visão, a Gerência de Recursos Humanos (GRH) só estaria completamente presente quando o emprego de seleção, recompensa e assim por diante, estariam sendo feitos de modo integrado e este completamente afinado com uma estratégia empresarial mais ampla.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 239), “é o ambiente interno em que convivem os membros da organização estando, portanto, relacionando com seu grau de motivação e satisfação”. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre as pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo. Assim o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades.

Ainda é comum que as pessoas confundam as responsabilidades do setor de RH de uma empresa com as responsabilidades de um Departamento de Pessoal. Empresas e pessoas que têm a percepção de que se trata do mesmo setor, estão no mínimo desatualizadas, muitas vezes são mal vistos pelos interessados no assunto, por acreditar-se que, quem não sabe a diferença entre um setor e outro não pratica a valorização dos colaboradores.

Diante desse contexto, fica a pergunta: Qual é a verdadeira função de um departamento de RH? Para responder essa pergunta, primeiro é preciso atualizar o termo “Recursos Humanos” para “Gestão de Pessoas”, um conceito contemporâneo, atualizado, para a antiga função.

Refazendo a pergunta, agora usando o termo atualizado, então: O que é Gestão de Pessoas e qual sua função?

> Gestão de Pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e aumentar sua produtividade (Dutra 2008, p. 19).

O autor se refere à integração, não está se referindo somente ao momento em que o colaborador ingressa na empresa, mas sim em todo período que atua na empresa. Sobre o termo “produtividade”, ele sugere que a contratação de novos profissionais deve-se à necessidade de gerar maior produtividade e maiores resultados para a empresa.

Para Milioni (2002), Gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes.

Pode-se observar que nesta definição há um foco diferente. Nota-se que a ênfase é dada aos esforços da empresa no sentido de identificar e aproveitar o potencial das pessoas, o conjunto de conhecimentos, as habilidades e atitudes que cada profissional possui, e não na sua produtividade em si. Quando o autor se refere à operacionalização das normas internas e legais, ele está se referindo à parte burocrática da área de gestão de pessoas: registro de carteira, folha de pagamento, recolhimento de encargos trabalhistas. A gestão de pessoas consiste na capacidade de ‘*mobilizar* os colaboradores para o alcance dos objetivos da organização’. *Mobilizar* representa todas as estratégias que visam gerar comprometimento, motivação e entusiasmo para seus colaboradores.

2.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Nos dias atuais com a concorrência acirrada e a grande oferta de produtos similares no mercado, às empresas tem enfrentado uma grande tarefa, são obrigadas a direcionar as suas atuações no mercado por segmentos ou nicho de mercado. Com isso os consumidores ganharam espaço na discussão entre diferenciais e competitividade.

Paixão (2009), argumenta que os consumidores comparam produtos e serviços na hora da decisão da compra e da recompra, leva em consideração sua hierarquia de necessidades, desejos e valores. Identificando o ambiente que atuam através das tecnologias existentes e acompanhamento as transformações que impactam no comportamento do consumidor, aí surge o marketing de relacionamento, através do banco de dados dos seus clientes a empresa, permite-se obter maior conhecimento sobre as suas demandas, busca-se saber quais são as expectativas e as necessidades, podendo ter a possibilidade de se adequar a oferta ao desejo dos seus consumidores.

Já Vavra (1993), descreve que a satisfação do cliente não se resume à aquisição de um produto ou serviço, mas à sua avaliação contínua após a compra. As empresas precisam buscar a fidelização dos seus clientes, mas para isso é necessário saber quem são eles. O marketing de relacionamento, segundo Mckenna (1999), estimula a lealdade à marca, humaniza as relações com clientes e é proativo no processo de pós-venda, ficando evidente a importância de se reunir mais informações sobre essa ferramenta estratégica para qualquer empresa. “O marketing de relacionamento é uma ação fundamental na construção de relacionamentos com os clientes”. (Mckenna 1999, p. 45).

Apesar de toda a evolução tecnológica que vivemos e a facilidade de acesso às informações, a maioria das empresas ainda tem muita dificuldade em utilizar essa ferramenta a seu favor. Kotler (2006, pág.396), pontua que as empresas “devem trabalhar para criar vínculos mais fortes e lealdade com seus clientes”, os clientes não são mais eternos, o mercado de empresas de comunicação vem dividindo os clientes devido à competição cada vez maior da concorrência.

O foco então deve estar voltado à construção de relacionamentos que contém valor a criação de redes de oferta de valores. Para o consumidor, a cada dia aumenta o leque de produtos ou serviços e as escolhas passam a ser determinadas pelo valor do produto ou serviço e pela satisfação que pode ser obtida com a compra.

> Ao o consumidor são oferecidos segurança e um sentimento de controle e confiança, minimizando os riscos da compra. Um bom relacionamento se conquista aos poucos, a cada dia, com ações que objetivam levar conforto, comprometimento e acima de tudo credibilidade ao cliente (Paixão, p.114, 2009).

Os autores citam que atualmente os clientes não veem necessidade de serem fiéis a uma única empresa tamanha a oferta que lhes é proporcionada. Para sua sobrevivência, as empresas buscam dar a seus clientes um tratamento diferenciado e eficiente, já que

adquirir novos clientes é muito mais caro do que reter e maximizar a fidelidade dos já existentes. Os consumidores estão se conscientizando de que possuem essas opções, aumentando seu poder de barganha e confirmando de que o poder está em suas mãos.

Concordando com Paixão (2009), o autor Poser (2005) define que a visão do marketing de relacionamento está baseada na relação entre o consumidor e a empresa que se cria valor adicional para ambos. Contempla a proposta de relacionamento contínuo, neste caso entre a Construtora e as imobiliárias que se propõem a fidelização e a longevidade de seus negócios, tornando uma estratégia necessária a ser desenvolvida e assim tornando-se um diferencial no relacionamento com esses parceiros de negócios, baseando nessa rede relacionamentos. Segundo Kotler (2006), o marketing de relacionamento se baseia na "atenção contínua e concentrada" com seus públicos de interesse. Manter o relacionamento não é só se fazer lembrar em datas comemorativas, mas estar presente em outras ocasiões mostrando ser atencioso e preocupado com essa relação. Os clientes avaliam a qualidade de um atendimento fazendo uma comparação entre a expectativa que possuem até a usufruir o produto e a experiência efetiva após adquirir.

O desempenho encanta o cliente quando a realização do processo de compra supera as suas expectativas, considera-se adequado quando se mostra compatível com o idealizado e quando baixa o nível de expectativa quando não se é o esperado. Lovelock e Wright (2006) citam que podem ocorrer sete tipos de lacunas na concretização da compra e uma delas é a lacuna do conhecimento, que corresponde à distinção entre o que a empresa entende que o cliente deseja e as expectativas reais do cliente. A incompreensão do que é valor para o cliente pode fazer com que a empresa ofereça benefícios que não são os esperados pelo cliente.

Gummesson (2010) descreve que o marketing de relacionamento como o "O marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos". Sob esta premissa, três palavras formam os pilares desta filosofia: rede, interações e relacionamentos. A rede é constituída por um conjunto de relacionamentos que podem ser delineado por modelos complexos. Nos relacionamentos entre duas ou mais partes há o contato ativo, portanto apresentam a interação necessária para interdependência dos elementos. (Gummesson, 2010).

Lovelock e Wright (2006) citam a lacuna do conhecimento para concretizar o relacionamento entre as partes, corresponde à distinção entre o que as empresas entendem e o que o cliente deseja e as expectativas reais. A incompreensão do que é valor para o cliente pode fazer com que a empresa ofereça benefícios que não são os esperados por ele. Hoje em dia vimos que um cliente que se sente satisfeito com a empresa, serviço, vendedor, multiplica essa satisfação para o seu grupo de convívio, indicando a novos possíveis clientes e podem retornar a comprar em outras ocasiões.

2.4.1 Estratégias de informações e gestão de clientes

Na fase de estratégias de informações e gestão de clientes, Paixão (2009), cita que ocorre o filtro de todas as informações necessárias para a construção do banco de dados dos clientes e o gerenciamento dos relacionamentos, com eles são desenvolvidas algumas etapas:

- Levantamento de todos os contatos realizados entre a empresa e os clientes a fim de encontrar oportunidades de aprimoramento;

- Verificar os conteúdos do banco de dados do ponto de vista da credibilidade;

- Realizar auditoria relacionada à quantidade e à qualidade das informações que tramitam do cliente para a empresa;

- Definir os responsáveis pela manutenção e pela atualização permanente dos dados necessários para a organização;

- Incluir informações externas que agreguem valor ao banco de dados do cliente;

- Verificar outras fontes de dados agregando informações ao banco de dados existente. Para Mckenna (1999), à medida que as tecnologias avançam o marketing começa a eliminar a lacuna entre a produção e o consumo, implantando sistemas de informações que possuam a inclusão de dados sobre seus clientes, parceiros afim de que seja possível analisar e ter informações para as estratégias de mercados, produtos e a elaboração de planos mercadológicos.

O *Database Marketing* (CRM) é um banco de dados que tem como referência o cliente, possibilitando a empresa determinar o valor do tempo de vida dos clientes, identificando os custos para a conquista de novos clientes, pontuando relacionamentos, construindo um modelo de relacionamento, formas de gerenciar seus clientes, obtendo um maior entendimento sobre eles, dirigindo a comunicação ao público alvo, grupos com características semelhantes e na redução de custos e assim otimizando resultados.

Paixão (2009) pontua que o gerenciamento das relações com o cliente e sabendo adquirir conhecimento sobre os clientes potenciais e disponibilizá-lo, permite que a empresa efetue vendas mais eficientes devido à realização de análises sobre os comportamentos de compra. Essa investigação torna o planejamento mais efetivo e as informações armazenadas possibilitam o acompanhamento contínuo dos clientes.

Assim os autores argumentam que o CRM é muito mais do que um software, ele é uma compilação de informações sobre os clientes que possibilita à empresa a interação. Essa ferramenta captura e distribui dados sobre todo o caminho percorrido por esses consumidores, abrindo possibilidades para a empresa promover melhorias em atendimentos, economia de tempo, facilidade na localização de dados e otimização do atendimento.

Com a concorrência acirrada somente aqueles que estão ligados aos seus clientes para criar novos mercados e produtos sobrevivem, os autores Vavra (1993) e Mckenna

(1999) afirmam que o marketing de relacionamento pratica o conceito de fidelização e que por meio de banco de dados inteligentes, pode haver um conhecimento mais profundo das demandas, das expectativas e das necessidades dos clientes, garantindo a adequação da oferta de produtos e serviços a esses consumidores.

Como primeiro passo Paixão (2009) destaca que qualquer empresa, para desenvolver o marketing de relacionamento, é identificar sua base de clientes. Mesmo empresas menores podem fazer isso, mantendo um banco de dados e acessando informações à medida que interagem com os clientes e seus parceiros de negócios. Depois de identificados é preciso reconhecê-los, o que significa saber os negócios que com eles foram realizados e desenvolver um programa de contato, via e-mail, atendimento ao cliente, central de vendas, telemarketing e outros.

O segundo passo é mensurar o nível de satisfação. Essa é a principal etapa, pois, além de demonstrar interesse pelo cliente, a empresa também estará coletando informações que serão valiosas na hora da inovação e na escolha de suas estratégias. Essa mensuração não pode ser eventual e deverá avaliar elementos como desempenho dos produtos, imagem da empresa, valor percebido, atendimento e outros.

Como terceiro passo, busca a manutenção do relacionamento estabelecido, isso deve ser visto como um compromisso pela empresa, que deve ter a consciência de que o retorno do marketing de relacionamento é em longo prazo. De nada adianta iniciar um programa de relacionamento, investir em tecnologias e depois abandoná-lo por não trazer retornos imediatos. O autor pondera que é preciso entender que estratégias de relacionamento beneficiam empresas e clientes, as empresas porque as auxiliam na conquista e na manutenção de clientes por meio do conhecimento das necessidades e para os clientes obtêm atendimento diferenciado e um produto ou serviço de qualidade.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico envolve a empresa como um todo, analisando o ambiente interno e o ambiente externo. O processo de planejamento estratégico é de grande importância, pois é por meio dele que são traçadas as diretrizes que as empresas seguirão no médio e longo prazo.

Porém, assim como ensina Castor (2006) é necessário o pensamento estratégico antes de definir o planejamento em si. Leva-se em consideração que:

> O pensamento estratégico é uma maneira de entender com a maior amplitude e profundidade possíveis, os fatores que compõem um problema ou uma situação complexa (Castor, 2006, p. 187).

Portanto, o pensamento estratégico é multidimensional, pois associa fatores de diversos tipos, como os econômicos, socioculturais, políticos e tecnológicos, buscando explorar as conexões entre eles para descobrir as relações de causa e feito. Além disso, o pensamento estratégico é abrangente, pois o analista procura vislumbrar o máximo de território mesmo que com pouco detalhe (Castor, 2006).

Já o planejamento estratégico, nas palavras e Fernandes e Berton (2006, p. 11)

> [...] busca sistematizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos para que a empresa saiba exatamente os caminhos a seguir.

Castor (2006, p. 188) complementa planejamento estratégico como:

> [...] o processo organizacional e gerencial mediante o qual a empresa [...] articula seus recursos para alcançar objetivos globais que lhe permitam enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades existentes no ambiente externo.

Oliveira (1999) compartilha do mesmo pensamento, porém, complementa que o planejamento estratégico obrigatoriamente precisa ser acompanhado pelo planejamento tático e pelo operacional, já que são eles que operacionalizam o planejamento estratégico. De acordo com os autores supracitados, o planejamento estratégico é um processo gerencial que traduz e formula os objetivos, levando as condições internas e externas para obter uma evolução esperada. Guindani (2012) destaca, ainda, que os aspectos internos e externos devem ser tratados como cenários onde a empresa atua, devendo ser construídos em três dimensões: cenário positivo (melhor situação), cenário negativo (pior situação) e cenário provável (situação com maior probabilidade de acontecimentos, sem julgamento de valor). Fato é que, em geral, as pessoas têm dificuldades de se planejarem e de contribuírem para o planejamento. Segundo Marinho, Neto e Carvalho (2018), isto ocorre, principalmente, por conta de suas atitudes frente ao futuro, pois atitudes tradicionalistas (que acham que o hoje é decorrência do ontem) e pragmáticas (o hoje é o que importa) não conseguem enxergar o futuro. Há, também, pessoas que conseguem ver o futuro, no entanto, este pode trazer algumas armadilhas, como o otimismo, o pessimismo e a extrapolação (continuidade do passado e do presente).

A 'atitude estratégica' busca olhar o presente com os olhos de quem está no futuro. No entanto, os líderes das empresas utilizam pouquíssimo tempo com atitudes estratégicas (Marinho; Neto; Carvalho, 2018). Os autores ainda destacam que, da mesma maneira, existem três mentalidades no horizonte de tempo/distância, a imediatista (em que só se enxerga o que acontecerá no setor em um período de um mês), a operacional (baseada no dia-a-dia com alguns detalhes e num período de doze meses) e a estratégica (com perspectivas globais e num período de 5 a 10 anos). Exibe, ainda, que em países mais competitivos, o planejamento estratégico e a missão/visão da empresa encontram-se em 1º e 2º lugares no "arsenal da guerra". No entanto, segundo Rezende e Ultramari (2015), o planejamento estratégico seria uma técnica administrativa que organiza os pensamentos de forma a criar um caminho a seguir.

Sendo a estratégia da organização baseada em quatro atividades básicas: Análise dos aspectos internos, Análise do ambiente, Estratégia vigente e Orientação versus campo de atuação, sem ordenação entra elas.

No entanto, quem deve guiar estas atividades é a missão da empresa. O planejamento estratégico consegue envolver a empresa como um todo, de acordo com a tabela 1, onde podem ser visualizados os tipos e níveis de planejamento estratégico dentro das organizações.

Tipo					Nível
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO					**ESTRATÉGICO**
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento de recursos humanos	Planejamento de produção	Planejamento organizacional	**Tático**
Plano de preços	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle e qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	**Organizacional**
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão de obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisa de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicação	

Tabela 1. Tipos e níveis de planejamento nas empresas Fonte: Teixeira et al., (2018).

Cabe colocar que, o planejamento estratégico se torna insuficiente se visto de forma isolada, pois não existem ações imediatas de operacionalização deste, sendo necessário o desenvolvimento e implante de planejamentos táticos e operacionais de forma integrada (Teixeira et al., 2018).

De posse dessas afirmações pode afirmar que o planejamento estratégico é

> [...] um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente (Teixeira et al., 2018, p. 67).

Ressalta-se que esta ferramenta é responsabilidade dos níveis mais altos de gestão e diz, não somente a formulação de objetivos, mas também a seleção das ações a serem formulada, não omitindo as condições externas e internas da empresa.

2.6 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS EMPRESAS

O estudo de estratégia empresarial está fundamentado historicamente nos conceitos militares de como vencer o inimigo (Fernandes & Berton, 2006, p. 5). Segundo Wright (2000, p. 24), "estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização".

A estratégia também é uma perspectiva, seu conteúdo consistido não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo (Mintzberg, et al., 2006).

Portanto, antes de tentar alcançar as metas é necessário que a empresa reveja todos os seus conceitos e desenvolva algumas definições elaborando um planejamento estratégico. As chances de obter sucesso são elevadas quando se tem um caminho mais seguro a seguir, podendo ser modificado preventivamente pela visão clara que esse proporciona.

> É importante que as empresas e os administradores dediquem tempo para criar, adaptar e reformular as estratégias para assumir o controle sobre o destino, enxergar as oportunidades, transformar ameaças em oportunidades, definir novos rumos para a organização, introduzir a disciplina de pensar em longo prazo, desenvolver um processo educacional e incentivar a interação e a negociação, mobilizar recursos para objetivo comum, promover a mudança e vender ideias (Fernandes & Berton, 2006, p. 05).

A condução da administração estratégica é desafiadora para as empresas e fundamental para a criação da alma do negócio.

De acordo com Wright (2000, p. 24):

> À medida que a concorrência doméstica e externa se intensifica, e durante os períodos em que a influência do governo nos negócios aumenta, a compreensão da administração estratégica torna-se ainda mais essencial.

O propósito da administração estratégica é criar riqueza para os proprietários (acionistas) da empresa por meio da satisfação das necessidades e expectativas de outros (clientes, fornecedores, empregados, etc.) (Wright, 2000, p. 38). Talvez o benefício mais importante seja a tendência de tais organizações aumentarem seus níveis de lucro (Certo & Peter, 1993, p. 8).

Uma organização pode obter diversos benefícios praticando apropriadamente a administração estratégica (Certo &Peter, 1993, p. 9). Além destes benefícios mensuráveis, há outros tipos de retorno como levar os membros da organização a se comprometerem com a realização de metas organizacionais de longo prazo (Certo & Peter, 1993, p. 11). O envolvimento dos funcionários nas definições do planejamento motiva a todos participarem do seu desenvolvimento e torna mais fácil o método a ser trabalhado dentro do ambiente e trabalho.

> A administração estratégica é definida como um processo interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado com o seu ambiente (Fernandes &; Berton, 2006, p. 9).

Para que tudo seja feito e continuamente desenvolvido é preciso desenvolver um planejamento estratégico,

> É conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. (Oliveira, 1999, p. 46)

Alguns consideram a administração estratégica como um administrador olhando para a estratégia, sem a obrigação de formalizar planos de ação, como um “pensamento estratégico”. Por sua vez, o planejamento estratégico busca sistematizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos para que a empresa saiba exatamente os caminhos a seguir (Fernandes & Berton, 2006, p.11).

2.7 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.7.1 Análise do ambiente

Análise do ambiente é o processo de identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam a empresa no cumprimento da sua missão.

Para Certo et al., (2010, p. 27)

> Análise do ambiente é o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificação das oportunidades e dos riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas.

Alguns autores costumam relacionar a importância da análise do ambiente com a teoria geral dos sistemas, onde relata que as organizações não são apenas sistemas fechados, muito pelo contrário. Segundo Certo et al., (2010) as organizações modernas são sistemas abertos que recebem influências do ambiente e estão em constante interação com ele, ou seja, os administradores precisam direcionar essas influências de forma positiva que contribua para o sucesso da organização.

Para Certo et al., (2010) o procedimento na análise pode mudar de organização para organização, porém o propósito é a avaliação do ambiente organizacional com o intuito de intensificar o sucesso organizacional.

Alguns autores denominam análise interna e externa como diagnóstico estratégico. Para Castor (2006), por exemplo, o diagnóstico estratégico é a primeira etapa de um processo de administração estratégica de uma empresa, onde as três próximas etapas são, o planejamento estratégico, a implementação das estratégias e o controle estratégico. Já para Oliveira (1999) o diagnóstico estratégico, em seu processo de análise externa e interna, apresenta determinados componentes, tais como: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Ainda segundo o autor

> Os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e ameaças representam as variáveis não controláveis pela empresa. (Oliveira, 1999, p. 83).

Para a análise do ambiente, porém, é necessário entender as características do ambiente interno e externo, que serão expostas a seguir.

2.7.2 Ambiente interno

As características do denominado ambiente interno é algo que os gestores precisam ter total conhecimento, pois a partir dessas informações é possível realizar as comparações com seus principais concorrentes e identificar quais mudanças do mercado podem se tornar uma ameaça ou oportunidade para a organização.

> A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado (Oliveira, 1999, p. 94).

Para definir os pontos fortes e fracos é necessário analisar todas as áreas da organização, e realizar uma comparação com outras empresas do mesmo setor, sejam elas concorrentes diretas ou indiretas (Oliveira, 1999).

Segundo Certo et. al. (2010) o ambiente interno normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração além de seus componentes serem facilmente perceptíveis e controláveis justamente por estarem dentro da organização.

Além dos pontos fracos e fortes muitas vezes é possível identificar alguns pontos neutros que segundo Oliveira (1999) são aqueles que, em determinados momento ou situação, não se enquadram em nenhum dos lados, porém, como o planejamento é um processo dinâmico, estes pontos neutros vão se enquadrar ao longo do tempo, sejam como pontos fortes ou pontos fracos.

Oliveira (1999) ressalta que para estabelecer os pontos fortes, fracos e os neutros, o executivo precisa analisar vários aspectos, tais como:

a. **funções:** Marketing, Finanças, Produção, Recursos Humanos;

b. **aspectos organizacionais:** estrutura, normas e procedimentos operacionais, conhecimentos, atitudes e comportamentos das chefias, entre outros;

c. **abrangências dos processos:** a empresa como um todo, considerada como um sistema, as áreas funcionais, as unidades organizacionais, os grupos de indivíduos e os indivíduos;

d. **nível de controle:** eficiência, eficácia, efetividade;

e. **critérios de avaliação:** base histórica, opiniões pessoais, opiniões de consultores e executivos da empresa, análise em literaturas e análise orçamentária;

f. **obtenção das informações:** observação pessoal, questionários, experiência prática, documentação do sistema, reuniões, consultores, indicadores econômicos e financeiros, entre outros.

Para Castor (2006) uma análise interna examina três aspectos fundamentais: quais os recursos que a organização dispõe para cumprir os seus objetivos, como ela os combina para criar valor e para quem esse valor é criado.

Os recursos de qualquer organização podem ser classificados em cinco grandes categorias, sendo elas: financeiros, humanos, materiais, tecnológicos e organizacionais. E em cada um desses grupos, existem recursos que são tangíveis, concretos; e também recursos intangíveis, que não tem materialidades, porém não são menos importantes (Castor, 2006).

Esta análise interna é a base para o desenvolvimento do planejamento estratégico, pois primeiramente a organização precisa conhecer a si mesma, para então iniciar a análise externa que envolvem os seus concorrentes e o mercado como um todo.

2.7.3 Ambiente externo

O ambiente externo é composto por fatores que existem fora dos limites da organização, mas que de alguma forma exercem influência sobre ela. É um ambiente sobre o qual não há controle, mas que deve ser monitorado continuamente, pois constitui base fundamental para o planejamento estratégico.

> A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto- mercado e, prospectiva, quanto à sua posição produto-mercado desejada no futuro (Oliveira, 1999, p. 85).

Para Castor (2006) em uma análise externa devem ser considerados inúmeros fatores. O autor cita quatro categorias que formam o acrônimo PEST, sendo que os fatores a analisar são os Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos.

Já Certo et al., (2010) subdivide a análise do ambiente externo em dois grandes grupos sendo um o ambiente geral que inclui essas quatro categorias citadas por Castor (2006) e o ambiente operacional. Segundo Certo (2010) o ambiente geral normalmente têm amplo escopo e pouco aplicação imediata para a administração da organização. O ambiente geral se divide em:

a. **componente econômico:** indica como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente;

b. **componente social:** descreve as características da sociedade na qual a organização existe;

c. **componente político:** compreende os elementos que estão relacionados à obrigação governamental;

d. **componente legal:** consiste da legislação aprovada. Este componente descreve regras ou leis que todos os membros da sociedade devem seguir;

e. **componente tecnológico:** inclui novas abordagens para a produção de mercadorias e serviços: novos procedimentos e equipamentos.

Quanto ao ambiente operacional Certo et al., (2010) considera como o ambiente externo à organização, que é composto de setores, e que estes normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização. Dividindo-se em:

a. c**omponente cliente:** reflete as características e o comportamento daqueles que compram mercadorias e serviços fornecidos pela organização;

b. **componente concorrência:** consiste naqueles que a organização tem de combater para conseguir recursos. Basicamente, o propósito da análise da concorrência é ajudar a administração a avaliar os pontos fortes e fracos e a capacidade de concorrentes existentes e em potencial e predizer que estratégias eles provavelmente adotarão;

c. **componente mão de obra:** é composto de fatores que influenciam a disponibilidade de mão de obra para realizar as tarefas organizacionais necessárias;

d. **componente fornecedor:** inclui todas as variáveis relacionadas aos que fornecem recursos para a organização. Esses recursos são adquiridos e transformados durante o processo produtivo em mercadorias e serviços finais;

e. **componente internacional:** compreende todas as implicações internacionais das operações organizacionais. Embora nem todas as organizações lidem com questões internacionais, o número das que o fazem está aumentando dramaticamente.

Sobre a análise da concorrência, Hitt (2005) apresenta alguns componentes que são:

a) objetivos futuros; b) estratégias atuais; c) suposições; d) capacidade.

Esses componentes buscam identificar respostas para as seguintes perguntas:

a) o que os nossos concorrentes farão no futuro? b) onde temos vantagem em relação aos nossos concorrentes? c) de que forma mudaremos o relacionamento com nossos concorrentes?

Apesar de o ambiente externo apresentar diversas variáveis que não são controláveis, ele deve ser constantemente acompanhado, tanto antes quanto após o delineamento das estratégias da empresa, auxiliando os gestores a minimizar os impactos e a direcionar os esforços para os resultados.

2.7.4 SWOT

A análise SWOT permite aos gestores uma comparação do ambiente interno com o ambiente externo, facilitando a identificação das ações a serem tomadas.

“Todas as análises de ambiente externo e da organização desembocam no que a literatura em administração estratégica vem chamando de análise SWOT – do inglês strengths (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças)” (Fernandes &; Berton, 2006, p. 136).

A análise SWOT é composta pelas “informações coletadas durante o diagnóstico estratégico que irão guiar posteriormente os administradores ou empresário na formulação de estratégias” (Castor, 2006, p. 146).

Segue a baixo, um modelo de tabela utilizado para fazer o cruzamento desses dados coletados na análise do ambiente, formando assim a Matriz SWOT.

		Análise Interna Predominância de	
Análise Externa Predominância de		Pontos Fracos	Pontos Fortes
	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidade	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 2. Matriz Swot Fonte; Castor (2006)

Segundo Dias, Gonçalves e Coleta (2007), as organizações necessitam de referencial para promover ações futuras no seu ambiente de atuação, estas que lhe permitam estabelecer uma estrutura interna capacitada para atender a seus objetivos de desempenho, assim como a monitoração das ações externas, como antecipar os movimentos da concorrência; atuar de forma preventiva, evitando ataques às posições já conquistadas e para assim agir pró ativamente.

Sendo assim, criar um plano de ação que dá prioridade às iniciativas mais importantes para cumprir determinados objetivos e metas. Dentro de uma empresa, um plano de ação pode envolver vários departamentos e áreas. O plano estabelece os responsáveis pela execução da ação pretendida pela empresa.

A matriz *SWOT* ajuda os gestores da empresa no desenvolvimento de quatro tipos de direcionamento estratégico para a organização:

1. Direcionamento estratégico SO, que usa os pontos fortes internos da organização para tomar vantagens nas oportunidades externas (pontos fortes versus oportunidades);
2. Direcionamento estratégico WO, que visa melhorar os pontos fracos internos tomando vantagens nas oportunidades externas (pontos fracos versus oportunidades)
3. Direcionamento estratégico ST, que usa os pontos fracos internos da organização para evitar ou reduzir os impactos das ameaças externas (pontos fortes versus ameaças)
4. Direcionamento estratégico WT, que obriga a organização buscar ordem para sair desta situação de caos emergente (pontos fracos versus ameaças). (Gilvomar, Maria, 2007)

O objetivo da análise ambiental através da matriz swot é identificação dos rumos que a organização deve seguir e quais os passos que ela deve adotar para alcançar seus objetivos estratégicos estabelecidos. O resultado da analise efetuado pela matriz swot é identificar os objetivos estratégicos e as metas a serem seguidas pela organização. (Gilvomar, Maria, 2007).

O executivo deve traçar seus cursos, pensar sobre os seus resultados desejados, pontos de avaliação, de como o tempo será gasto. Logo a primeira coisa a se fazer é determinar os seus resultados desejados. Um plano de ação consiste em "É uma declaração de intenção, e não de compromisso. Não deve virar uma camisa de força" (Drucker, 2006, p 119). Assim podemos notar que o processo deve ser reavaliado com frequência abrindo portas a novas oportunidades. (Drucker, 2006).

Em um plano de ação precisa constar uma comparação dos resultados sempre que possível em relação com as suas respectivas expectativas a serem realizadas. (Drucker, 2006).

"Em geral, o plano de ação de um executivo eficaz prevê duas verificações. A primeira é realizada na metade do período de duração do plano, aos noves meses, por exemplo. A segunda ocorre no final, antes da formulação do plano de ação seguinte" (Drucker, 2006, p. 119).

"Um plano de ação será inútil se não puder determinar de que forma o executivo usa seu tempo". (Drucker, 2006, p. 119)

Os planos de ações das estratégias organizacionais é quem liga entre a intenção e a realização, ate que se transforme em ação e esta em resultados. Por isso demonstra o quão é importante para o administrador, executivo, da organização saiba identificar o perfil e as competências que ela possui. A técnica 5W2H pode ser utilizada para facilitar a formalização do plano de ação. (Rezende, 2008).

As ações devem ser estruturadas e descritas de forma sequencial. E para sua realização, devem ser assegurados os recursos para as ações. (Rezende, 2008, p 105).

Determinadas ações podem ser permanentes dentro da organização, sem um determinado prazo de termino definido, enquanto outras podem ter um prazo de termino, inicio e fim definidos. O plano de ação deve: “Ser elaborados de forma participativa e com o envolvimento das pessoas das diversas funções organizacionais. Devem ser amplamente divulgadas em toda a organização”. (Rezende, 2008, p 105).

Por tanto todo o planejamento do plano de ação deve ser formalizados e esclarecer determinadas ações e atividades ao ser elaborado, nomear os responsáveis por cada plano de ação, período e tempo de realização e os recursos que serão necessários para serem executados. (Rezende, 2008).

2.7.5 5W2H

Esta regra 5W2H consiste em perguntas que irão conciliar informações primordiais para o apoio ao planejamento de uma organização. Uma ferramenta prática que permite a qualquer momento o acesso a dados mais importantes de um determinado projeto. A terminologia vem da língua inglesa, podendo ser aplicada em diversas áreas de atuação; servindo como base de planejamentos como: Planejamento da Qualidade, Planejamento da Aquisição, Planejamento de Recursos Humanos e Planejamento de Riscos. (Merhi, Daychoum, 2010). Apesar do método 5w2h ser uma “ferramenta” bastante antiga na gestão empresarial, é muito simples, costuma utilizar este método para elaboração de planos de ação para a empresa. O objetivo deste método é garantir que o plano irá funcionar e não há duvidas acerca da realização do plano de ação, podendo ser implementado a qualquer pessoa que possa interpretar o projeto. (Fischmann, 2010)

Para que isso ocorra, é preciso responder a sete perguntas básicas sobre a ação:

1. Que será executada? (do inglês *what*?)
2. Quem irá executar a ação? (do inglês *who*?)
3. quando será executada a ação? (do inglês *where*?)
4. quando a ação será executada? (do inglês *when*?)
5. por que a ação será executada? (do inglês *why*?)
6. como a ação será executada? (do inglês *how*?)
7. quanto custará executar essa ação? (do inglês *how much*?)” (Fischmann, 2010, p 338).

Este método utilizado vem das inicias das sete perguntas em inglês. Para que você possa elaborar um planejamento estratégico para determinada empresa você deve listar suas competências, que necessita acumular e aquelas que precisam evoluir.

QUE AÇÃO?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO CUSTA
Liderar uma equipe de ao menos dez pessoas durante dois anos	Eu mesmo	Na empresa que trabalha atualmente	Conseguir a oportunidade nos próximos seis meses	Preciso desenvolver a competência de liderança	Deixar claro para a empresa meu objetivo de desenvolver essa competência	Não há custo algum

Figura 3. Exemplo de plano de ação para desenvolver a competência de liderança.

Fonte: (Fischmann, 2010, p 338)

Para desenvolver um planejamento estratégico completo e consistente, devem-se listar as competências que precisam evoluir, mas para cada uma deles deve ser descrito uma ou mais ação para desenvolvê-la.

2.7.6 Sistema de informações

As tecnologias de informação (TI) empregadas melhoram a capacidade e a velocidade no desempenho das coletas, armazenamentos, processamentos e a sua distribuição de informações. Contribuindo significativamente para com a organização em relação custo e beneficio. (Audy et al., 2005).

“Podemos conceituar a tecnologia de informação (TI) como o conjunto de recursos não humanos empregados na coleta, armazenamento, processamento e distribuição da informação”. (Audy et al., 2005, 156).

A TI é considerada por integrar os métodos, técnicas, e ferramentas para o planejamento, desenvolvimento e suporte dos processos na utilização da informação. (Audy et al., 2005). “A tecnologia da informação é mais útil quando aproveita os talentos das pessoas. Ela em sim não é útil, a não ser que as pessoas certas saibam como usá-la e gerenciá-la efetivamente”. (Baltzan &, Phillips, 2012, p 09).

O Sistema de Informação gerencial é uma função de negócios assim como as outras, dentre o marketing, finanças, operacional e recursos humanos. “Os planos e objetivos do departamento de TI devem alinhar-se aos da organização” (Baltzan &; Phillips, 2012, p 10). A TI pode permitir o aumento da eficiência na produção, na fidelização dos principais clientes sendo capaz de introduzir uma gestão financeira eficaz para todas as organizações. (Baltzan & Phillips, 2012)

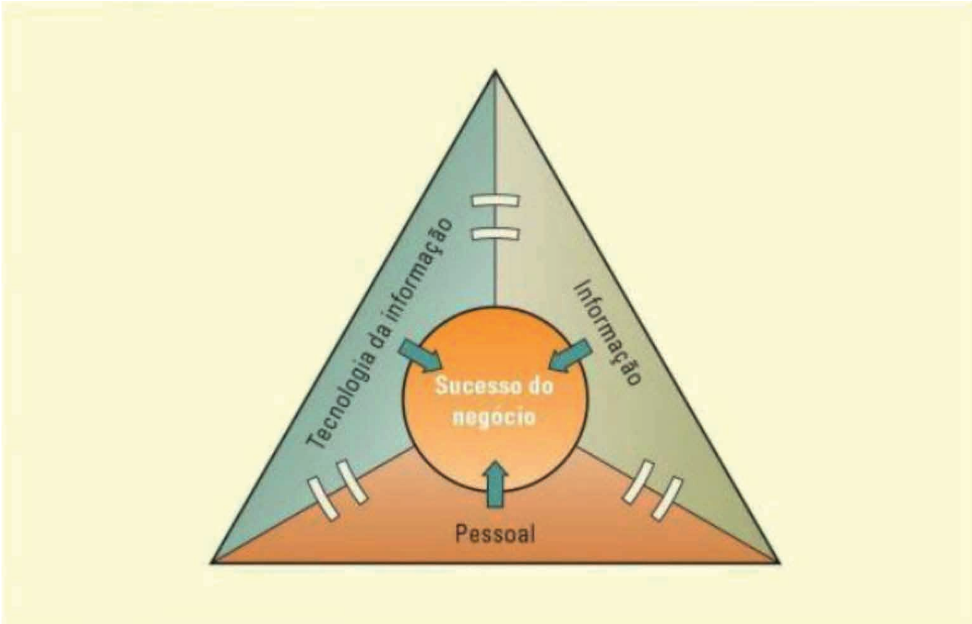


Figura 4. A relação entre pessoas, informações e tecnologia da informação

Fonte; Baltzan e Phillips (2012, p 11).

Nem sempre é fácil para um gerente realizar uma tomada de decisão correta, a maioria dos gerentes entende a suas iniciativas de negócio, junto com a empresa, mas geralmente ficam perdidos quando se trata em como utilizar e gerenciar a TI de forma eficaz Os gerentes que sabem como utilizar a TI e que ela pode ou não fazer de melhor para empresa esta em uma posição para o sucesso. (Baltzan &, Phillips, 2012)

2.8 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A alta administração é responsável pela formulação da estratégia e projetos para que se possam alcançar os objetivos desejados pela empresa.

Para Certo e Peter (1993), para atingir os objetivos, uma organização deve não somente formular, mas também implementar efetivamente suas estratégias. Se uma dessas tarefas for malfeita, é provável que o resultado apresente uma falha na estratégia.

Nos itens abaixo pode-se verificar quais seriam as melhores formas na qual a alta administração poderia se espelhar para implementar e formular a estratégia pretendida.

2.8.1 Missão

Para a organização, a missão simplesmente é a proposta ou razão pela qual existe. Para Certo e Peter (1993), estabelecer uma missão é parte importante da tarefa da administração, porque uma missão organizacional formalmente expressa facilita o sucesso da organização. Já Oliveira (1999) destaca que a missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de "onde a empresa quer ir".

2.8.2 Visão

Para a organização, a visão é algo que ainda não se tem, algo com que a empresa possa acreditar que um dia se torne real ou realizado.

Oliveira (1999) conceitua visão como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. Destaca-se que a visão tem como aspectos principais produtos e serviços, negócios e mercados.

2.8.3 Valores

Os valores proporcionam a escolha por um modo de conduta de um indivíduo ou de uma organização, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel de atender seus objetivos e atender as necessidades de todos que estão a sua volta (Ramos, 2014). Pode-se destacar que os valores geralmente estão associados a cliente, qualidade, comunidade e ética.

2.8.4 Objetivos estratégicos

Hoje as organizações perseguem seus objetivos para assegurar os resultados, esses objetivos devem ser descritos de forma com que a empresa possa atingi-los, porém, não podem deixar de ser desafiadores e ter um tempo hábil para a realização dos mesmos. Para Oliveira (1999) o objetivo pode ser geral ou específico de algum setor da empresa e pode ser conceituado como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir. Na realidade, o termo objetivo relaciona-se tudo que implica a obtenção do resultado final.

Uma das formas que a empresa tem para estabelecer e assegurar seus resultados seriam a ferramenta 5W2H, a mesma permite em qualquer momento, identificar dados e rotinas importantes dentro da empresa. Este método é executado mediante sete perguntas que seriam utilizadas para sua solução:

a. o que? que ação será executada;

b. quem? quem irá executar;

c. onde? onde será executada;

d. por quê? por que a ação será executada;

e. quando? quando será executada;

f. como? como será executada a ação;

g. quanto? quanto custa para executar a ação.

Esta ferramenta deve ser aplicada pela alta gestão da empresa, pois, quando bem executada, dificulta problemas na linha de produção e na atuação da mesma.

2.9 DIFICULDADES E LIMITAÇÕES NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que colabora para a operacionalização da estratégia. O planejamento estratégico, como visto na literatura, traz reflexão, análise e possibilita uma melhor interação da empresa com o ambiente interno e externo, o que ajuda o empresário no planejamento dos recursos financeiros e nas ações da empresa com objetivo de atingir suas metas.

No entanto, para conseguir sucesso no processo de implantação do planejamento devem-se notar certas características que fazem parte do processo. São elas: "examinar as características básicas da empresa, analisar a forma pela qual estas características inibem o processo de planejamento e estudar alguns métodos de eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento nas empresas" (Terence, 2002, p. 10).

Ao realizar o planejamento estratégico a empresa deve em um primeiro momento, analisar a realidade onde ela está inserida, como suas características, limitações ao planejamento e, assim, estudar formas mais adequadas para o tipo de empresa. Existem muitas críticas à utilização do planejamento estratégico, entre elas a dificuldade na previsão do futuro, o excesso de burocratização provocado pelo processo, a dificuldade de implementação dos planos ou até a não implementação e ao fato de não representar um pensamento estratégico para a organização (Terence, 2002).

Entre os autores que apresentam as críticas ao planejamento, encontra-se Sausen (1998). Para o autor, o planejamento estratégico é muito engessado, burocrático e limita a atuação de uma gestão mais criativa das organizações. Já para Fischmann (1987) o problema é o desequilíbrio que existe entre a excessiva atenção dada à formulação de estratégias e a precariedade que cerca a implementação, quando geralmente ocorrem falhas no processo (Terence, 2002).

Outra dificuldade encontrada pelos empresários é a resistência dos funcionários a mudanças, fato que pode provocar eventuais conflitos que podem implicar em dificuldades e barreiras na implantação da estratégia. Segundo Souza et al (2007) outros fatores podem ser determinantes nas limitações para implementar alguns pontos do planejamento estratégico como, por exemplo: a falta de recursos para contratar profissionais adequados ou qualificar seus profissionais e o corpo de gestão para esta e outras funções. Pode-se citar ainda, o excesso de atividades e a centralização de poder como causas desta resistência, até certo ponto naturais, porém comprometedoras para a viabilidade e sustentabilidade do modelo de negócio.

Outra questão, tão importante quanto a resistência dos funcionários, é a questão dos indicadores, pois as empresas privadas brasileiras têm dificuldade em equiparar as medidas não financeiras às medidas financeiras. (Pessanha; Prochnik, 2004, p. 15).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa científica é caracterizada como exploratória, segundo Gil (2010), tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema e tema, com vista a torna-lo mais explícito. Na primeira etapa foi feito um levantamento bibliográfico por meio de diversos autores com base em material já publicado relacionados ao estudo.

Quanto aos objetivos, configura-se em dois tipos, o primeiro em pesquisa exploratória e o segundo em pesquisa explicativa, sendo esses explicados a seguir conforme Gil (2007):

a. Pesquisa Exploratória: tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito. Grande parte deste tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas e análise de exemplos que estimule o entendimento.

b. Pesquisa Explicativa: preocupa-se em identificar fatores que contribuem para a ocorrência de fenômenos.

Quanto à composição da pesquisa, optou-se pela metodologia conhecida como estudo de caso, baseada nos trabalhos de Robert. K. Yin (2015), segundo o qual os estudos de casos formam um dos caminhos para a realização de pesquisa de ciência social e que, em geral, representam estratégias adequadas quando o investigador tem um pequeno controle sobre os eventos, e quando o foco é no fenômeno contemporâneo entre alguns contextos na vida real.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa aplicado ao presente estudo, no que tange seu objetivo, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa que na visão de Minayo (2001), trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Alves-Mazzotti & Gewandsznajder (1999) observam que a pesquisa qualitativa tem como principal característica o princípio de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se pode conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado.

Ainda sobre o paradigma qualitativo, Godoy (1995) afirma que é um exercício de pesquisa, que não se representa por uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques.

3.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica trás o embasamento à pesquisa que será realizada, por este motivo é um dos primeiro passo a serem feitos, principalmente para identificar em que tipo de pesquisa se enquadra para atender as necessidades da organização, neste caso entende-se que é do tipo exploratória e descritiva.

Segundo Gil (2008) a pesquisa bibliográfica apresenta como principal vantagem o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderiam pesquisar diretamente "A pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto" (Gil, 1995, p. 73).

Neste estudo, foram pesquisados autores renomados da Administração de empresas, como Certo e Peter (1993), Fernandes; Berton, (2006) da Análise SWOT, Idalberto Chiavenato, autor de vários livros de Administração, gestão de pessoas. Foram pesquisados artigos científicos, livros em bibliotecas on line, com os descritores: gestão de pessoas, clima organizacional em imobiliária, motivação, análise de ambiente interno e externo, clientes e mercado.

3.3 COLETA DE DADOS

Os dados coletados foram por meios bibliográficos, foram tratados de forma qualitativos exploratórios a fim de apresentar de maneira estruturada com a intenção de descobrir objetivos futuros da empresa, para construir uma matriz *SWOT* para empresa.

> A pesquisa é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e critico que permitem descobrir novos fatos ou dados, soluções ou leis, em qualquer área do conhecimento. Dessa forma, a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas por meio dos processos do método cientifico (Rampazzo, 2005, p 49)

A pesquisa desenvolvida neste trabalho caracteriza-se como majoritariamente qualitativa, pois não se utilizou de quantificação de dados, utilizando somente análise de ambiente e de fatores relevantes para os gestores da empresa, sendo estes últimos tratados igualitariamente, sem a utilização de frequência. Mais precisamente, o trabalho se apoia em entrevistas feitas junto aos gestores.

Para Barros e Lehfeld (2007) o questionário é o instrumento mais usado para levantamento de informações, porém alguns cuidados como não elaborar um questionário muito extenso e nem totalmente fechado, permitindo uma combinação de perguntas com respostas pessoais e opções de respostas fixas desenvolvidas pelo pesquisador.

Conforme Barros e Lehfeld (2007) o instrumento de entrevista em profundidade é muito utilizado para realizar este tipo de pesquisa, pois trata-se de uma entrevista com escopo semiaberto, que permite ao pesquisador entender e identificar motivações, opiniões que não seriam levadas em consideração em um questionário.

Neste instrumento, o entrevistado precisa ter liberdade para descrever dos assuntos perguntados com a sua visão dos temas apresentados. A entrevista segundo Yin (2015) deve- se seguir dois parâmetros básico de aplicação: “a) seguir sua própria linha de investigação, como refletida pelo protocolo do estudo de caso, b) formular questões verdadeiras (conversacionais), de maneira imparcial, para que também sirvam às necessidades de sua linha de investigação”.

A entrevista realizada se enquadra no levantamento de estudo de caso, pois se utilizou um questionário estruturado com objetivo de verificar as limitações na execução do planejamento estratégico pela empresa.

> A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los, estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador. O estudo exploratório, designado por alguns autores como pesquisa quase cientifica, ou não cientifica, é, normalmente, o passo inicial no processo de pesquisa. (Rampazzo, 2005, p 53).

For realizada através de uma observação não estruturada, para adquirir e registrar a realidade sem utilizar meios técnicos especiais. Foi utilizada para proporcionar maior conhecimento com os problemas exposto durante o trabalho. Assumindo através de uma forma de pesquisa documental.

“A pesquisa é chamada de documental porque procura os documentos de fonte primária, a saber, os “dados primários” provenientes órgãos que realizaram as observações”. (Rampazzo, 2002, p. 53).

A partir de documentos atualizados considerados legítimos, as informações obtidas nos sites e artigos são para complementar as informações obtidas na revisão teórica e colocadas em prática na análise e interpretação. A fim de descrever as características e as tendências no setor imobiliário.

A entrevista foi realizada com o gerente administrativo da empresa Taipe. O questionário foi baseado nos estudos de De Araújo & Gonçalves (2011). O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. As perguntas do roteiro de entrevistas foram selecionadas a partir da leitura do artigo sobre as dificuldades encontradas na implementação do planejamento estratégico em uma empresa pública.

Outro estudo que foram baseadas as questões, foi no artigo de Teixeira et al (2015) A Importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas, com objetivo de testar a eficácia da implementação do planejamento estratégico.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi analisada qualitativamente, através do método de Análise de Conteúdo. De acordo com Franco (2005, p. 38) para o emprego do método, é imprescindível à criação de categorias relacionadas ao objeto de pesquisa. As deduções que foram obtidas a partir das categorias são responsáveis pela identificação das questões relevantes contidas no conteúdo das mensagens.

Na 1ª etapa foi feita a pré-análise - a leitura flutuante, dos resultados da entrevista com o gestor. Sendo o primeiro contanto com os textos, aprendendo o conteúdo de modo genérico sem grandes preocupações técnicas.

Na 2ª etapa foi realizada a exploração do material, realizando um desmembramento do texto em unidades ou categorias e reagrupamento para análise posterior (de acordo com os seguintes padrões categóricos: a) verificação do planejamento estratégico existente; b) formulação do planejamento estratégico existente e c) identificação das limitações do planejamento estratégico. Na 3ª etapa foi realizado o tratamento dos dados e interpretação das falas do entrevistado.

DESENVOLVIMENTO

Neste tópico apresenta-se a análise dos dados coletados por meio dos procedimentos indicados na metodologia.

a. Planejamento estratégico existente

A empresa pesquisada possui um planejamento estratégico formal?

"A empresa possui sim, temos uma equipe que é direcionada para o desenvolvimento e manutenção do planejamento estratégico, os profissionais da área administrativa são responsáveis em realizar a analise dos ambientes e definição dos objetivos, para temos um norte do nosso futuro e perspectivas de crescimento".

A fala do entrevistado mostra que eles estão bem estruturados na formação e planejamento das estratégias. O planejamento estratégico para que possa ser utilizado e dar forma ao que foi pensado estrategicamente é preciso utilizar uma estrutura sistemática. É um processo contínuo sistemático e não linear. Além de ser uma ação que não pode ser encomendada pela empresa, não pode vir de fora para dentro, pois o próprio elemento fundamental é o processo de se elaborar um planejamento estratégico, assim somente um plano estratégico coerente com a organização no sentido de promover melhorias e transformações necessárias. (Monteiro, 2005).

Sobre as atividades antes do processo de implementação, que envolve a análise de ambiente, o entrevistado relatou que:

"As analises dos ambientes internos e externos são realizadas para verificar quais as medidas que vamos tomar, onde queremos chegar, para que nossos objetivos sejam palpáveis, por meio da analise ambiental conseguimos ter o direcionamento para a realização do nosso planejamento estratégico".

Ao se implementar a ferramenta do planejamento estratégico, deve-se ter a noção de que as analises ambientais fazem parte de um processo mais amplo. No ambiente externo as análises se apresentam nos setores administrativo, econômico, tecnológico, social. As variáveis que compõem o ambiente externo devem ser classificadas como oportunidades ou ameaças, com o intuito de que a empresa dê mais ênfase e mais enfoque às oportunidades e procure desviar-se das ameaças.

E já no ambiente interno de acordo com Wright (2000, p. 86) inúmeras são as variáveis que compõe o ambiente interno de uma organização, devendo-se dar maior atenção aqueles que compõem diretamente seus recursos: recursos humanos (experiência, capacidades, conhecimentos, habilidade, etc.); recursos Organizacionais (sistemas e processos, estrutura, cultura, administração de compras, produção, base financeira, P&D, marketing, etc.); e recursos Físicos (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias primas, rede de distribuição, tecnologia, etc.).

b. Formulação do planejamento estratégico existente.

A formulação da estratégia empresarial é complexa, pois depende de inúmeros fatores e condições que se alternam e se modificam incessantemente (Oliveira, 1999, p. 196). A essência da formulação de estratégias consiste em lidar com a concorrência, pois a estratégia tem uma forte abordagem para consolidar uma vantagem competitiva para a empresa. (Oliveira, 1999, p. 197).

Quanto ao processo de coleta dos pontos fortes e fracos da empresa, como eles são apontados?

"Os pontos fortes e fracos são coletados por meio da gerencia de cada estabelecimento, para termos a noção de como vai o andamento de cada equipe, as equipes passam informações do nível de atendimento, limpeza do estabelecimento, percentuais de venda, entre outras informações, ou seja, eles repassam o que esta acontecendo no ambiente interno de cada setor, para que a empresa possa tomar medidas de melhoria."

Conhecer os pontos fortes e fracos da organização permite implantar ações que possam aprimorar os processos dentro da empresa. Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 382), ressaltam que: a missão de uma empresa é definida no contexto das ameaças e oportunidades de seu ambiente externo, bem como dos pontos fortes e fracos de seus recursos internos. Assim, a alta administração deve avaliar os pontos fortes e fracos dos recursos internos e também as ameaças e oportunidades do ambiente.

Durante o processo de formulação foram identificadas as seguintes oportunidades e ameaças pela empresa:

"Em relação ao macro ambiente buscamos analisar como oportunidades as tendências de mercado, análises políticas para nos situarmos dentro das leis e adquirimos benefícios oferecidos pelo governo, nos atualizamos sobre novas tecnologias que agreguem como diferencial competitivo para nossa empresa, sobre as ameaças alguns exemplos que são analisados, são em relação a fatores econômicos, valor de produtos oferecidos pelos concorrentes, fornecedores disponíveis no mercado entre outros".

> Assim, a direção estratégica de uma organização depende de uma série de considerações. Entre elas estão à avaliação pela alta administração das oportunidades e ameaças do ambiente externo e a análise pela administração dos pontos fortes e fracos da empresa (Wright, 2000, p. 23).

Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações das normas para realizar uma análise do ambiente. (Certo; Peter, 1993, p. 14).

A diretoria participa ativamente das definições e metas que envolveram o processo de implementação do planejamento estratégico.

"Sim, é levado em consideração a opinião dos gerentes e gestores da empresa, se baseando em dados e analises levantadas, buscando a aplicação de metas para que haja crescimento organizacional".

A definição de objetivos acarreta algumas vantagens para a organização como: concentrar esforços; prover indicadores e controle; propiciar o aprendizado e, firmar uma base para estratégias. (Fernades; Berton, 2006). Os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Sem objetivos e sua comunicação efetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção. (Certo & Peter, 1993, p. 86). Assim a organização poderá trabalhar de forma mais produtiva e focada, com consciência do que ela representa e almeja por todos que fazem parte.

A intensa rivalidade entre as organizações influencia em cima do preço como também os custos da concorrência. A intensa rivalidade age de modo semelhante à entrada de novos concorrentes no mercado, colocando um limite nos preços e moldura o investimento exigido para deter estes novos concorrentes, a ameaças destes novos concorrentes no setor faz com que possa trazes novos benefícios ao cliente na forma de preços mais baixos ou elevando o custo da concorrência. (Porter, 2004).

Todas as análises de ambiente externo e da organização desembocam no que a literatura em administração estratégica vem chamando de análise SWOT – do inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) (Fernandes; Berton, 2006, p. 136). “A análise dos concorrentes é realizada por meio dos preços que a concorrência exerce, pesquisa de opinião dos clientes e estabelecimentos nas proximidades”. Quanto ao uso da análise SWOT para a formulação das etapas do planejamento estratégico: “Sim, por meio da analise SWOT identificamos as ações que necessitam serem tomadas, por meio dessa ferramenta analisamos os ambientes interno e externo para que seja elaboradas estratégias em prol da empresa”.

Depois de ter realizado a análise SWOT, a empresa desenvolveu metas específicas para o período de planejamento. Os gerentes utilizaram o termo para descrever objetivos em termos de magnitude e prazo. As metas também foram definidas para alcançar os objetivos, a partir do que já foi implementado.

Sobre a análise SWOT Wright (2000, p. 23) afirma que objetivo é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto dos seus pontos fracos.

Ao ser questionado sobre o planejamento financeiro e como ele se deu na formulação do P.E o entrevistado afirmou que “*não tem informações sobre esse ponto*”. Aqui percebe-se uma falha de comunicação entre os setores. Visto que o planejamento estratégico se dá principalmente envolvendo todos os setores da empresa. Oliveira (1999) ressalta que para estabelecer os pontos fortes, fracos e os neutros, o executivo precisa analisar vários aspectos, tais como:

> **Funções:** Marketing, Finanças, Produção, Recursos Humanos; **aspectos organizacionais:** estrutura, normas e procedimentos operacionais, conhecimentos, atitudes e comportamentos das chefias, entre outros; **abrangências dos processos:** a empresa como um todo, considerada como um sistema, as áreas funcionais, as unidades organizacionais, os grupos de indivíduos e os indivíduos; **nível de controle:** eficiência, eficácia, efetividade; **critérios de avaliação:** base histórica, opiniões pessoais, opiniões de consultores e executivos da empresa, análise em literaturas e análise orçamentária; **obtenção das informações:** observação pessoal, questionários, experiência prática, documentação do sistema, reuniões, consultores, indicadores econômicos e financeiros, entre outros (Oliveira, 1999, p. 22)

Os recursos de qualquer organização podem ser classificados em cinco grandes categorias, sendo elas: financeiros, humanos, materiais, tecnológicos e organizacionais. E em cada um desses grupos, existem recursos que são tangíveis, concretos; e também recursos intangíveis, que não tem materialidades, porém não são menos importantes (CASTOR 2006).

c. Limitações ao planejamento estratégico

Os estudos sobre a estratégia são amplos e reforçados por vários autores, que consideram o tema de relevante importância para a administração empresarial.

Para Fernandes e Berton (2006, p. 11) “o planejamento estratégico busca sistematizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos para que a empresa saiba exatamente os caminhos a seguir.” Por isto, quando o planejamento estratégico é inserido dentro da organização, os caminhos a serem percorridos durante a sua trajetória tornam-se mais claros e fáceis de serem modificados preventivamente, pelo menos de acordo com a literatura. No entanto, algumas empresas encontram certas dificuldades nas etapas de construção do seu planejamento estratégico. De acordo com o entrevistado um dos pontos de dificuldade frequente na construção do planejamento estratégico é: “É a rotatividade de gerentes, criando um ambiente onde o novo colaborador a assumir o cargo necessita de um período para se adequar as atividades”.

Observação pertinente, sendo que em outra pergunta foi questionado sobre os responsáveis pela implementação do plano nas lojas: “São passadas as estratégias e metas a serem alcançadas para os gerentes, mas eles possuem autonomia no seu processo de trabalho, buscando cumprir com os prazos e ações definidas”.

Sausen (1998) e Fischmann (1987) conforme mostrado no referencial teórico apontam algumas dificuldades na implementação do planejamento estratégico, entre elas encontram- se a resistência de alguns colaboradores nas mudanças a serem realizadas. Segundo o entrevistado há uma alta rotatividade de gerentes o que acaba por comprometer o processo do planejamento estratégico.

Segundo Souza et al (2007) outros fatores podem ser determinantes na limitações para implementar alguns pontos do planejamento estratégico como, por exemplo: a falta de recursos para contratar profissionais adequados ou qualificar seus profissionais e o corpo de gestão para esta e outras funções. Pode-se citar ainda, o excesso de atividades e a centralização de poder como causas desta resistência, até certo ponto naturais, porém comprometedoras para a viabilidade e sustentabilidade do modelo de negócio.

Foi questionado ao entrevistado sobre a mensuração de resultados pós implementação do planejamento estratégico:

“Os resultados á longo prazo são verificados por meio do cumprimento das metas, com o decorrer do andamento do processo de planejamento estratégico os objetivos e medidas são redefinidos de acordo com a realidade que a empresa esta inserida”.

Como podemos observar o gerente não informou quais os resultados, mas sim, como elas são realizadas e quais as medidas que são tomadas com os resultados. A entrevista com o gerente administrativo demonstrou que a formulação do planejamento estratégico segue as etapas programadas segundo a literatura consultada sobre o tema. Foram identificados alguns pontos que podem ser compreendidos como dificuldades na implementação, como a falta de comunicação entre os setores, segundo a fala do entrevistado ao ser questionado sobre o planejamento financeiro e a rotatividade dos funcionários (gerentes) que são responsáveis pela dinâmica do dia a dia na empresa.

Embora, muitos fatores externos possam influenciar no desempenho de uma empresa, outros podem estar presentes no seu cotidiano sem serem percebidos pelos gestores ou até mesmo pelos colaboradores, mas quando detectados no momento certo e aplicados na proporção e condição recomendada, podem fazer a diferença.

Apesar de o gerente afirmar que existe mensuração de resultados na empresa, e que a partir deles são implantadas mudanças de acordo com cada setor ou empresa, se faz necessário reafirma a importância do diagnóstico dos resultados.

O desempenho do gestor esta em avaliar corretamente todas as variáveis do ambiente interno e externo da organização para agir de forma antecipada e correspondente as necessidades do mercado. Por isso, o Diagnóstico Organizacional é um instrumento importante entre outros, utilizados pelo gestor com interesse de alcançar a melhor performance.

RESULTADOS

Com o intuito de identificar os pontos fortes e fracos (análise interna), ameaças e oportunidades (análise externa) da Empresa Taípe, foi utilizado à análise *Swot*, que é capaz de ilustrar a posição da empresa frente ao mercado.

No que diz respeito aos pontos fortes e fracos da empresa, foram identificados os 10 principais pontos que possuem maior relevância para o negócio, com base na aplicação do "Questionário do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas", são eles:

a. Definição de missão, visão e valores;

b. Análise de resultados de desempenho;

c. Definição de estratégias (metas e indicadores de desempenho);

d. Identificação do perfil dos clientes;

e. Ações de responsabilidade social;

f. Informações para execução de atividades e para tomada de decisão;

g. Funções e Responsabilidades dos colaboradores definidas;

h. Treinamento aos funcionários, bem estar e satisfação;

i. Seleção de fornecedores; e

j. Orçamento anual para condução do negócio.

O quadro abaixo aponta pontos relevantes da análise interna, seu peso percentual relativo no contexto empresarial da Empresa Taípe e o grau de importância deste para a organização. Este último apresenta uma pontuação para cada ponto destacado, em escala crescente de 0 = nulo à 10 = total, ou seja, se um ponto é considerado fraco atribui-se pontuação próxima a 1, se um ponto é considerado forte, atribui-se pontuação próxima a 10. Coloca-se no quadro também o motivo pelo qual a empresa deve se atentar para esses pontos, transformando-os em cada vez mais favoráveis.

	Pontos fortes e fracos	Peso relativo	Por quê?	Grau de Importância para a gestão da empresa (10- máxima 1-mínima)
1	Definição de Missão, visão e valores.	10%	definição formal da filosofia da empresa (missão, visão e valores) é capaz de nortear todas as atitudes à serem tomadas pela organização. É a maneira como a empresa se posiciona frente ao mercado, qual a sua razão de existir e aonde pretende chegar.	3
2	Análise de resultados de desempenho	10%	Analisando os resultados e desempenho é possível avaliar se a empresa está utilizando as estratégias e ações eficazes.	2
3	Definição de estratégias (metas e indicadores de desempenho).	15%	É a maneira que a empresa possui para visualizar o alcance da filosofia proposta, alcançando maior sucesso.	2
4	Identificação do perfil dos clientes.	15%	Possibilita a elaboração eficaz de ações para atender melhor o cliente e descobrir quais são as suas necessidades.	3
5	Ações de responsabilidade social.	5%	Interfere na imagem da empresa frente à sociedade.	7
6	Informações para execução de atividades e para tomada de decisão	10%	Capaz de subsidiar a elaboração de ações e tarefas para alcance de eficiência com maior probabilidade de êxito. Tem o poder de prevenir fracassos.	5
7	Funções e Responsabilidades dos colaboradores definidas.	5%	É capaz de melhorar o fluxo do processo de comercialização.	8
8	Treinamento aos funcionários, bem estar e satisfação.	10%	Melhora do clima organizacional e consequentemente a eficiência das atividades executadas pelos colaboradores	8
9	Orçamento anual para condução do negócio	10%	Permite a empresa focar nos aspectos que realmente são importantes para o sucesso do negócio, bem como balizar todos os custos.	3
10	Captação de clientes	10%	Aumenta a possibilidade de fechar mais vendas.	7
Total deve ser 100%		100%		4,3

Quadro1: análise interna da empresa Taípe

Fonte: o autor, 2021.

O estudo do ambiente externo da empresa possibilita à identificação de pontos relevantes de ameaças e oportunidades que podem interferir no desempenho da Empresa Taípe.

Nesta análise do macro-ambiente foram identificadas as seguintes forças/ameaças:

a. Faturamento mensal;

b. Quantidade de produtos comercializados;

c. Condição de pagamento facilitado;

d. Impacto da concorrência informal;

e. Tributação;

f. Maior poder aquisitivo por parte da população;

g. Qualificação e capacitação do quadro funcional;

h. Políticas governamentais - saúde e educação;

i. Aumento da taxa de longevidade; e

j. Valor agregado do produto (venda, aluguel).

O quadro a seguir utilizou o mesmo critério de formatação que o quadro anterior e as mesmas considerações de porcentagem e pontuação, apontando forças e ameaças relevantes da análise externa. O seu peso relativo foi atribuído conforme a importância de cada item na gestão de empresas do setor ótico. Já o grau de importância, apresentados em escala crescente 0 à 10, descreve o posicionamento da Empresa Taípe referente à cada item frente ao mercado.

Toma-se como exemplo o item 1 descrito como “faturamento mensal”, onde seu peso relativo é de 15%, por acreditar que este permite que a empresa visualize seu desempenho financeiro e tenha controle de seu fluxo de caixa, tem grau de importância 8, pois a Taípe alcança e por muitas vezes ultrapassa o número médio de faturamento mensal informado pela pesquisa.

	Pontos fortes e fracos	Peso relativo	Por quê?	Grau de Importância para a gestão da empresa (10- máxima 1-mínima)
1	Faturamento mensal	15%	Permite que a empresa visualize seu desempenho financeiro e tenha controle de seu fluxo de caixa	8
2	Quantidade de imóveis comercializados (registrados)	10%	Realizar o registro do imóvel trás benefícios para imobiliária e lucro.	7
3	Politica de financiamento	15%	Ter acesso ao financiamento de imóveis maior a chance de conquistar clientes	9
4	Impacto da concorrência informal	5%	Ações concorrentes informais, comogrileiros ou venda direta com proprietário.	3
5	Tributação.	10%	Impostos elevados interferem no faturamentoda empresa.	4
6	Maior poder aquisitivo por parteda população.	10%	Aumento do número de clientes à procura deimóveis e regularizar	7
7	Qualificação e capacitação doquadro funcional.	10% .	Maior conhecimento técnico e qualificação dofuncionário é capaz de melhorar o atendimento	8
8	Políticas governamentais -	5%	Programa de aquisição de imóveis	7
9	Aumento da taxa de longevidade	5%	Aumento de clientes idosos que necessitam de moradia adaptada	7
10	Valor agregado do produto	15%	Imóvel para venda, aluguel	8
Total deve ser 100%		100%		7,2

Quadro 2: Análise Externa da Empresa Taípe

Fonte: o autor (2021)

De posse das identificações de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, foi possível obter o resultado da Análise *Swot*, representada na figura 5, que aponta que a Empresa Taípe, de acordo com a metodologia aplicada, configura-se como uma empresa frágil, mas que, no entanto tem potencial de recuperação.

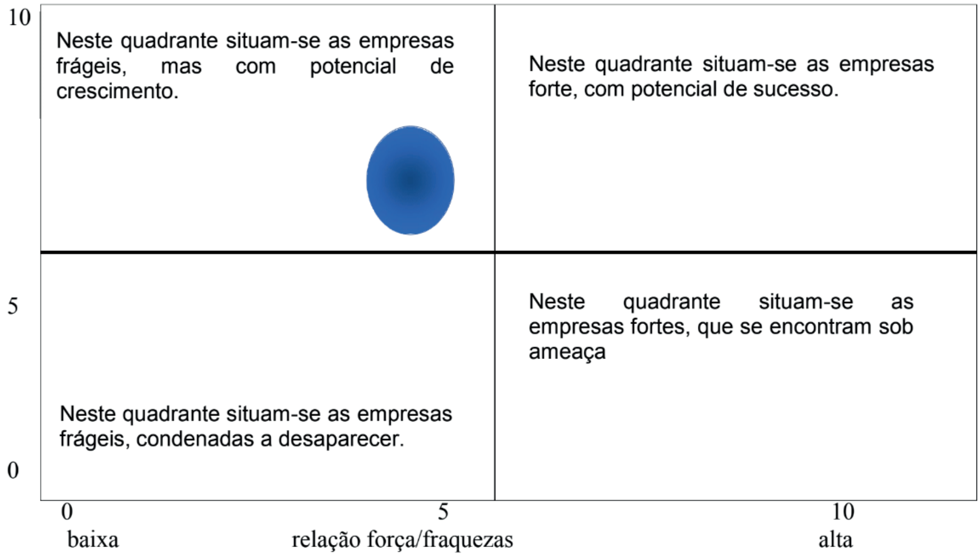


Figura 5 Análise Swot da Empresa Taípe

Fonte: o autor

Este posicionamento deriva principalmente da necessidade de estruturação de processos de gestão identificados na análise interna. Não significa, porém, que a organização por si só não possui capacidade administrativa condizente com seu porte ou aspirações.

A perspectiva de aprendizado e conhecimento abrange objetivos que são capazes de interferirem positivamente nas outras três perspectivas. Toma-se como exemplo que, o desempenho financeiro à curto prazo, pode ser influenciado pela quantidade de investimento de capacitação de pessoal, sistemas e processos organizacionais (Kaplan; Norton, 1997, p. 131).

Neste sentido, o *BSC* enfatiza a necessidade de investimentos que vão além das áreas tradicionais de investimentos como equipamentos e pesquisa e desenvolvimento. Kaplan e Norton colocam que,

> "as empresas devem investir também na infra-estrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo." (Kaplan; Norton, 1997, p. 132).

Cabe ressaltar que os criadores do BSC, destacam três categorias principais que devem ser contempladas no mapa estratégico de qualquer empresa: a) capacidades de funcionários, b) capacidades dos sistemas de informação e c) motivação, *empowerment* e alinhamento. (Kaplan; Norton, 1997, p. 32).

Pelo exposto, o mapa estratégico da Empresa Taípe aborda as seguintes ações estratégicas de aprendizado e conhecimento:

a. Promover treinamento e capacitação de colaboradores;

b. Atrair e reter empregados de alta qualidade;

c. Melhorar clima organizacional; e

d. Criar políticas de responsabilidade social.

As estratégias esboçadas nesta perspectiva do mapa estratégico mostra que, a Taípe, de acordo com sua análise *SWOT*, carece ações que foquem prioritariamente a qualificação de seu quadro funcional de vendas, além de elaborar políticas de responsabilidade social.

A segunda perspectiva analisada é aquela que trata dos processos internas da empresa, que deve contemplar os processos críticos para realização dos objetivos de clientes e acionistas da organização. (Kaplan; Norton, 1997, p. 97).

Os criadores do *BSC* recomendam que os gestores das empresas iniciem a construções das ações estratégicas dessa perspectiva com: a) processos de inovação – identificar as necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolver soluções para essas necessidades; b) processos de operações – entrega de produtos e serviços aos clientes; e c) serviço pós-venda – oferecer serviço pós-venda contemplando o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços que a empresa oferece. (Kaplan; Norton, 1997, p. 98).

Assim sendo, analisando o contexto em que está situada a Taípe, foram definidas as seguintes ações estratégicas de processos internos:

a. Proporcionar excelência de atendimento;

b. Oferecer produtos e serviços de qualidade;

c. Aumentar o ticket médio de vendas;

d. Otimizar o apreçamento dos imóveis; e

e. Estabelecer critérios de negociação com os clientes.

No que se refere às propostas feitas à Empresa Taípe em nível de processos internos, percebe-se que os processos mais críticos existentes na organização são aqueles que se referem à qualidade de atendimento e imóveis, e políticas de maior lucratividade de vendas por meio de relacionamento com fornecedores.

A perspectiva que aborda ações estratégicas referentes a clientes no mapa estratégico proposto pelo *BSC,* é capaz de auxiliar os empresários á identificarem os segmentos de clientes e mercado que desejam atender. Estes, depois de identificados se tornam fontes que subsidiam o componente de receita dos objetivos financeiros da organização. (Kaplan; Norton, 1997, p. 67).

Esta perspectiva permite ainda o alinhamento das medidas essenciais de resultado no que se referem a clientes, como: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – todos de acordo com os segmentos de cliente e mercado identificados. Coloca-se ainda que as ações estratégicas de clientes "permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos."(Kaplan; Norton, 1997, p. 67).

Para o mapa estratégico da Empresa Taípe foram propostas as seguintes ações estratégicas na perspectiva clientes:

a. Surpreender clientes através de ações de relacionamento;

b. Aumentar participação de mercado;

c. Promover fidelização dos clientes; e

d. Angariar novos Clientes;

e. Segmentar mercado; e

f. Criar identidade da empresa.

Percebe-se então, que a Empresa Taípe necessita de identificação do mercado que atende, bem como daquele que pretende atender. Colocam-se ainda como objetivos, a angariação de novos clientes por meio de relacionamento com os clientes, bem como a necessidade de criação de identidade da empresa com o intuito de posicionar-se estrategicamente.

Por fim, coloca-se que todas as ações estratégicas propostas no mapa estratégico da Imobiliária Taípe, se aplicadas corretamente e permanentemente, poderão gerar a valorização da marca da empresa, bem como seu posicionamento adequado de mercado.

Após construir o mapa estratégico da empresa é possível definir os indicadores de desempenho, bem como o cronograma de aplicação do mapa estratégico proposto.

Indicadores e cronograma de aplicação		
Objetivos	**indicadores**	**Implantação/execução**
1. Perspectiva de Aprendizado e Conhecimento		
Promover treinamento e capacitação de colaboradores.	Investimento em treinamento dividido pela receita;	Jan/22 à Permanente
Atrair e reter empregados de alta qualidade	Percentual médio cumprido do conjunto ideal de habilidades e conhecimentos estabelecidos para a função	Jan/22 à Permanente
Melhorar clima organizacional.	Índice relativo de qualidade de vida; percentual de pessoas satisfeitas com os benefícios	Jan/22 à Permanente
Criar políticas de responsabilidade social	Benefício para a sociedade, obtido dos programas sociais dividido pelo benefício previsto	Mar/22 à permanente
2. Perspectivas de processos internos		
Proporcionar excelência de atendimento.	Índice de má-venda8 e de reclamações por período	Mar/22 à Permanente
Oferecer produtos e serviços de qualidade.	Percentual de número de produtos que necessitam de assistência técnica pelo número de produtos vendidos.	Jan/22 à Permanente
Aumentar o ticket médio de vendas.	Percentual de número de vendas efetuadas pelo total do faturamento	Mar/22 à Permanente
Otimizar o apreçamento dos imóveis.	Índice de lucratividade por imóvel, terreno, lotes.	Abr/22 à Permanente
3. Perspectiva dos clientes		
Surpreender clientes através de ações de relacionamento.	Percentual de clientes potenciais que têm imagem positiva da organização.	Jun/22 à Permanente
Aumentar participação de mercado	Percentual das vendas totais do setor de atuação	Jan/22 à Dez/22
Promover fidelização dos clientes.	Percentual da base de clientes há mais de três anos	Mar/22 à Permanente
Angariar novos Clientes	Índice do número de vendas.	Abri/22 à Permanente
Segmentar mercado.	Percentual de clientes que declararam muito ou totalmente satisfeitos;	Mar/22 à Permanente
Criar identidade da empresa	Percentual de entrevistados que se lembram da marca em primeiro lugar.	Jun/22 à Dez/22

O quadro acima aponta para cada objetivo apresentado no mapa estratégico um índice de desempenho e o seu respectivo prazo de implantação e execução.

Para que as ações estratégicas propostas no mapa estratégico consigam ser aplicadas satisfatoriamente, sugere-se a utilização da técnica 5W2H, para cada uma delas.

A seguir, será demonstrado como é possível o planejamento de cada objetivo proposto em cada uma das perspectivas. Escolheu-se um objetivo proposto de cada perspectiva para que futuramente os gestores da Imobiliária Taípe possam construir a implantação de cada uma delas.

<table>
<tr><th colspan="2">Perspectiva de aprendizado e conhecimento</th></tr>
<tr><th colspan="2">Atrair e reter empregados de alta qualidade.</th></tr>
<tr><td>Justificativa
Quadro Funcional qualificado, com alto nível de excelência nas execuções de suas atividades e de atendimento aos clientes é capaz de atrair e fidelizar esses, além de elevar o nível do serviço. Também é possível que a empresa tenha menor custo com gastos trabalhistas que são maiores quando se existe turnover.</td><td>Benefícios
Organização: A empresa contará com excelência em atendimento, podendo usar este como diferencial competitivo, além de dispender de menor custo com Turnover. Quadro funcional: Funcionários seguros, confiantes, independentes quanto à informações e conseqüentemente motivados. Cliente: Confiabilidade e satisfação em relação ao serviço prestado e produto adquirido por parte do cliente. Fornecedores: Produtos mais valorizados, provocando maior giro de venda.</td></tr>
<tr><td>Envolvidos</td><td>Prazo de implementação</td></tr>
<tr><td>Gestores;
Gerência;
Funcionários;
Profissional de RH (Staff)</td><td>Jan/09 à Permanente</td></tr>
<tr><th colspan="2">Como?</th></tr>
<tr><td colspan="2">Planejamento:
- Selecionar empresa especializada em treinamento e capacitação de funcionários e empresa de Recursos Humanos.
- Elaborar cronograma de treinamento de capacitação de funcionários.
- A contratação de novos funcionários deve ser feita através de empresa especializada em Recrutamento e Seleção, levando-se em consideração a experiência, conhecimentos técnicos e perfil de acordo com os valores da organização.
Execução:
- Oferecer treinamento de capacitação nos primeiros três meses de contratação de funcionário, acompanhando todos os processos de venda, inclusive no laboratório de montagem de óculos.
- Oferecer aos colaboradores periodicamente, à cada nova coleção de óculos, treinamento com representante do fornecedor sobre os produtos.
- Oferecer cursos na área de excelência em vendas.
- Disponibilizar, sempre que possível, material didático da área de vendas e do mercado ótico aos funcionários.
- Definir períodos específicos de dinâmicas em grupo, para desenvolvimento de habilidades e competências dos funcionários.
Controle:
- O gerente de cada loja deve observar se os conhecimentos adquiridos estão sendo efetivamente aplicados no momento da venda.
- Deve-se dar e receber feedback sobre ações de treinamento, capacitação e melhoras sobre as atividades e processos de venda.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="2">Perspectiva de processos</th></tr>
<tr><td colspan="2">Oferecer imóveis e serviços de qualidade..</td></tr>
<tr><td>Justificativa
Oferecer imóveis e serviços de qualidade oferece aos clientes maior valor agregado. Um diferencial das empresas do ramo oferecer qualidade e excelência,</td><td>Benefícios
Organização: A empresa diminuirá a incidência com má- venda, bem como menor número de solicitação de assistências técnicas. Além disso a organização pode
promover a fidelização de clientes.</td></tr>
<tr><td>Pode-se assim, promover a fidelização de clientes e consequentemente aumentar sua participação no mercado.</td><td>Quadro funcional: Funcionários podem se tornar motivados ao passo que percebem que sua contribuição para a organização. Acrescentando ainda que, aumentando o número de vendas provindas da qualidade de produtos e atendimento o funcionário pode dispor de maior comissão.
Cliente: O cliente pode dispor de maior qualidade em produtos e atendimento, sentindo-se satisfeito com a empresa.
Além disso, a satisfação do cliente gera maior reconhecimento da marca da empresa.</td></tr>
<tr><td>Envolvidos</td><td>Prazo de implementação</td></tr>
<tr><td>Gestores;
- Gerência;
- Funcionários;</td><td>Jan/09 à Permanente</td></tr>
<tr><td colspan="2">Como?</td></tr>
<tr><td colspan="2">Planejamento:
- Organização de treinamento na área de vendas.
- Organizar treinamento com o quadro funcional que trabalha no laboratório.
- Planejar pesquisa informal de satisfação junto aos clientes com o intuito de descobrir quais são as suas necessidades e suas expectativas.
Execução:
- Oferecer aos funcionários treinamento na área de vendas periodicamente.
- Oferecer aos funcionários do laboratório treinamento em sua área especifica
- Manter um canal de comunicação aberto com os clientes para sugestão e reclamações, oferecendo soluções para possíveis falhas de atendimento e produtos.
Controle:
- Analisar o número de clientes que se mantem na carta de cientes da imobiliária
- Analisar as sugestões e reclamações recebidas para identificar onde estão ocorrendo as falhas.
- Analisar o número de má-vendas ocorridas por mês e traçar um comparativo com o número de vendas.</td></tr>
</table>

Perspectiva do cliente	
Segmentar mercado	
Justificativa A definição do perfil do cliente possibilita o atendimento adequado de suas necessidades. Dásubsídio à campanhas de marketing, bem como forma de pagamento e política de relacionamento. Coloca-se ainda, que a segmentação de mercado possibilita a criação da identidade da empresa.	Benefícios Organização: A empresa recolhe informações a respeitode seus clientes e pode tratá-las para traçar estratégias adequadas de venda e marketing. Quadro Funcional: Os funcionários são capazes de atender de forma mais adequada o cliente, oferecendoserviços e produtos que efetivamente atendam as suasnecessidade. Clientes: O cliente tem a percepção de ser bem tratado, pois suas necessidades serão atendidas de forma eficientee satisfatória.
Envolvidos	Prazo de implementação
Gestores; - Gerência; - Funcionários;	Jan/22 à Permanente
Como?	
Planejamento: - Contratação de empresa especializada para realizar pesquisa de definição de perfil de clientes e público alvo. - A pesquisa será aplicada pelos próprios funcionários, que utilizarão de instruções passadas pelo próprio pesquisador. - De posse dos dados colhidos o pesquisador irá traçar perfil dos clientes e suas necessidades. **Execução:** - A empresa irá trabalhar tanto à nível de produto quanto a nível de atendimento para suprir às necessidades do tipo de cliente identificado. (seleção de produtos, técnicas de abordagem de vendas e etc). - As informações colhidas aqui podem também dar subsídios às estratégias de marketing, como por exemplo, garoto propaganda de acordo com o perfil do cliente. Utilizando-se de sistema de gerenciamento, as informações básicas para definição de perfil, devem ser alimentadas à cada venda, para que se houver mudança de perfil ou comportamento de cliente, as estratégiaspossam ser revistas. **Controle:** - A cada período, o perfil do cliente deve ser reanalisado de acordo com as informações agregadas	

Percebe-se, portanto, que a Técnica 5W2H, é uma ferramenta auxiliar ao mapa estratégico, que pode nortear a aplicação dos objetivos estratégicos da Empresa Taípe, colocando, efetivamente a estratégia em ação. Assim sendo, tem-se aqui um modelo de plano de ação para as estratégias definidas, que podem servir de exemplo caso a empresa deseje aplicar o mapa estratégico proposto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi apresentar um estudo de caso sobre a execução do planejamento estratégico em uma empresa Imobiliária do Distrito Federal. O Planejamento é uma ferramenta que auxilia o empreendedor a gerir melhor o seu negócio, permitindo o aprimoramento de seus produtos e/ou serviços, alicerçado nas necessidades e expectativas dos clientes, na busca pela qualidade, na análise da concorrência, no setor em que atua, na lucratividade, entre outros.

O primeiro objetivo especifico conceituar o planejamento estratégico por meio de revisão de literatura demonstrou que a necessidade das empresas contarem com um planejamento estratégico bem elaborado e a importância das etapas que vão desde sua analise de mercado (interno, externo), formulação das estratégias e quais as dificuldades que os administradores podem encontrar na sua implementação.

O segundo objetivo especifico verificar as estratégias apresentadas para a implementação adequada de um planejamento estratégico. A introdução dos pontos estratégicos na organização aumenta a vantagem competitiva da empresa destacando-se entre as concorrentes, com uma trajetória determinada e mais segura a percorrer e moldar. Consequentemente para a organização, se mantida toda estrutura de estratégia elaborada como parte contínua do negócio, agregará valor ao nome, que é um grande desafio para as empresas na atualidade.

O terceiro objetivo especifico analisar as dificuldades encontradas pelos gestores baseado na literatura existente. Diante das respostas dadas pelo entrevistado verificou-se que as dificuldades encontradas foram à alta rotatividade dos empregados responsáveis pela implementação das novas estratégias e a falta de comunicação entre os setores.

Por esse motivo, o presente trabalho propôs elaborar um processo de planejamento estratégico para a Ótica Montreal, de forma integrada, conforme os princípios norteadores do *Balanced Scorecard.* A metodologia escolhida firmou-se pois, essa ferramenta de gestão, permite comunicar a estratégia em todos os níveis da organização.

Através de questionários aplicados com a gestora da empresa, e a análise de documentos de estudo mercadológico do setor, possibilitaram a construção da análise *SWOT* da Empresa Taípe do ramo imobiliário.

A análise interna contou com um roteiro de entrevista apresentado ao gestor responsável. Juntamente foram coletados dados por meio de pesquisa em sites e revistas especializadas no setor imobiliário.

Dê posse das informações provindas da análise *SWOT*, foi desenvolvido proposta para o mapa estratégico da empresa, contendo seus objetivos estratégicos que posteriormente, foram desmembrados em ações efetivas de implantação por meio da Técnica 5W2H. Foi possível ainda, propor a definição de índices de desempenho para os objetivos estratégicos com o intuito de analisar e controlar o desempenho da empresa e verificar as modificações estratégicas necessárias que possam vir a surgir.

A empresa Taípe, após conclusão desta pesquisa, pode utilizar das ações estratégicas aqui propostas e beneficiar-se com o posicionamento adequado de mercado, bem como de excelência em atendimento, melhora do clima organizacional, conquista e fidelização de clientes e consequentemente aumento de sua lucratividade.

Como sugestão para estudos futuros recomenda-se a importância do diagnóstico organizacional, que de forma mais profunda pode apontar as limitações e soluções para diversos problemas organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albuquerque, A. F., Campos, G. A., Rizzo, M. R., Yokoyama, N., & de Sousa, M. A. B. (2021). Existem semelhanças entre as características do empreendedor social e do empreendedor privado? *Revista da Micro e Pequena Empresa*, *15*(1), 41-55.

Andrews, K R. (2007). O Conceito de estratégia corporativa. In: Mintzberg, Henry. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados***.** Porto Alegre: Artmed.

Araújo, L. C. G. (2006) *Gestão de Pessoas*; *estratégias e integração organizacional.* São Paulo: Atlas.

Audy, J. L. N et al., (2005). *Fundamentos de Sistemas de Informação*. Bookman. Baltzan, P., & Phillips, A. (2012). *Sistemas de informação*. AMGH Editora.

Barros, A. J. S; Lehfeld, N. A. S. (2007) *Fundamentos de Metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Pearson Pretince Hall,.

Bethlem, A. (2004). *Estratégia Empresarial:* Conceitos, Processo e Administração Estratégica. 5. Ed. Atlas S.A.

Castor, B. V. J (2006). *Tamanho não* é *documento*: estratégia para a pequena e a microempresa brasileira. Curitiba: EBEL.

Castor, B.V.J (2006). *Tamanho não* é *documento: estratégia para a pequena e a microempresa brasileira*. Curitiba: EBEL.

Certo, S. C.; Peter, J. P. (1993). *Administração Estratégica:* Planejamento e Implantação da Estratégia. Ed. Makron Books.

Certo, Samuel D. et al (2010). *Administração Estratégica: Planejamento e implantação de estratégias*. 3. ed. SP: Pearson.

Chianenato, I (1994). *Gerenciando Pessoas*. 2. Ed. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I (2000). *Administração: Teoria, Processo e Prática*. 3. ed. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I; Sapiro, A. 12 (2004). *Planejamento estratégico*. Elsevier Brasil.

Churchill, G. A. e Peter, J. P. (2000) *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva.

Creswell, J. W. (2007). *Projetos de pesquisa*: método qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Armetd.

De Araújo, F., & Gonçalves, C. A. (2011). O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, *4*(3), 458-476.

Dias, A. T., Gonçalves, C. A., & Coleta, K. A. P. G. (2007). Fatores Estratégicos e Desempenho de Empresas em Ambientes Turbulentos: o Caso das Companhias Brasileiras Abertas no Período 1996-2001. *RAC-Eletrônica*, *1*(3).

Drucker, P. F. (2006). *Drucker," o homem que inventou a administração"*. Elsevier Brasil. Dutra, A. (2008). *Gestão de pessoas I:* Livro didático, 6° edição, Palhoça/SC, UnisulVirtual.

Falsarella, O. M; Jannuzzi, C. A. S. C. (2017). Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. *Gestão & Produção*, *24*, 610-621.

Fernandes, B. H. R Berton, L. H (2006). *Administração Estratégica:* da competência empreendedora à avaliação de desempenho. SP: Saraiva.

Fischer, André (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.* In: Fleury, M., (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente.

Fischmann, Adalberto Américo, et. Al (2010). *Ação Empreendedora como desenvolver e administrar o seu negocio com excelência*. São Paulo: Editora Gente.

Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2014). *Administração de Serviços-: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação.* Amgh Editora.

Fraga, V. B. (2012) Planejamento estratégico empresarial e terceirização. *Planejamento estratégico empresarial e terceirização*.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. SP: Atlas.

Gil, A. C. (1999) *Métodos e Técnicas em Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas. Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa.* São Paulo: Atlas.

Godoy, Arlida Schmidt. (1995) Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63.

Grebin, José Augusto (2004). O painel de pilotagem para a utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de efetiva implantação da estratégia empresarial. 2004. 120f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Guindani, A. A (2021). *Planejamento estratégico orçamentário.* Curitiba: Intersaberes. Gummesson, E. (2010). *Marketing de relacionamento total*. Porto Alegre, Brazil.

Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2003). *Princípios de marketing de serviços*. Pioneira Thompson Learning.

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. A edição do Novo Milênio. São Paulo: Prentice Hall

Kotler, P; Armstrong, G (2000). *Princípio de Marketing*. Prentice Hall do Brasil LTDA. Lovelock, C. & Wright, L. (2001). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.

Machado, D (2020). *Análise do perfil do cooperado como ferramenta de gestão estratégica de marketing em cooperativa do setor do agronegócio* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Marconi, M. A; Lakatos, E. M. (1999). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas, elaboração, analise e interpretação de dados*. 4. ed. – São Paulo: Atlas.

Matos, J. G. R., Matos, R. M. B., & de Almeida, J. R. (2007). *Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações*. Editora E-papers.

Matos, José G R.; Matos, Rosa M. B.; Almeida, Josimar R (2007). *Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento*. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers.

Mckenna, Regis (1993). *Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus.

Monteiro, C. A., & Braga, R. (2005). *Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino*. São Paulo: Hoper.

Moreno, A. M. (2012). Equipe de venda eficiente e eficaz: um estudo de caso na empresa Luiz Schirmann Filho. Trabalho conclusão de curso. Disponível em: https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1178/Traba lho%20Conclus%C3%A3o%20de%20Curso.pdf?sequence=1. Acesso em: 12/06/2021.

Neto, J. V., Marinho, M. S., & Carvalho, P. S. (2018). Desafios da implantação do planejamento estratégico pela micro e pequena empresa. *Desafios*, *39*(33), 9.

Nivem, P. R (2005). *Balanced Scorecard: Passo-a-passo, Elevando o desempenho e Mantendo Resultados*. RJ- Qualitymark.

Oliveira, D. P. R (1999). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, praticas*. 14. ed. SP: Atlas.

Padoveze, C. L. (2012). *Contabilidade empresarial e societária*. IESDE BRASIL SA.

Paixão, M. V. (2012). *Pesquisa e planejamento de marketing e propaganda*. Curitiba: Inter Saberes.

Palmer, Adrian (2007). *Introdução ao Marketing* – Teoria e Prática. São Paulo: Ática.

Pessanha, D; Prochnik, V. (2004). *Obstáculos à implementação do Balanced Scorecard em três empresas brasileiras.* In: Encontro Anual da ANPAD, 17., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD.

Pfeffer, J. (1994). *Vantagem competitiva através de pessoas. São Paulo: Makron*, 79-91.

Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva-Técnicas Para Análise De*. Elsevier Brasil. Pride, W. M.; Ferrel, O. C (2001)**.** *Marketing:* conceitos e estratégias. Rio de Janeiro: LTC.

Rampazzo, L. (2005). *Metodologia científica*. Edições Loyola.

Rezende, D. A., & Ultramari, C. (2007). Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico-conceitual. *Revista de Administração Pública*, *41*, 255-271.

Rezende, Denis A (2008). *Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios*. Rio de Janeiro: Brasport.

Salomi, G. G. E., Miguel, P. A. C., & Abackerli, A. J. (2005). SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Gestão & Produção*, *12*, 279-293.

Souza, Wendel; Qualharini, Eduardo (2007). *O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas*. In: *III* Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. São Paulo.

Teixeira, C. A. C., Dantas, G. G. T., & Barreto, C. A. (2018). A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. *Revista eletrônica científica da FAESB*, *1*(2).

Terence, A. C. F (2002). Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

Vavra, T. G (1993). *Marketing de relacionamento*. São Paulo. Atlas.

Yin, Robert K (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5.ed – Porto Alegre : Bookman.

Zeithaml, V. A. e Bitner, M. J. (2003). *Marketing de Serviços*: *a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE

1. A empresa possui processo formal de planejamento estratégico?
2. Antes do planejamento estratégico ser implementado foi realizada a análise interna e externa da empresa?
3. No que diz respeito aos pontos fortes e fracos da empresa quais se destacaram?
4. Na análise do macro-ambiente foram identificadas quais forças/ameaças?
5. Houve a participação de toda a diretoria na definição das metas e objetivos da empresa?
6. Foram realizadas a identificação e análise dos concorrentes?
7. Vocês fazem uso da ferramenta de análise SWOD?
8. Foram identificadas quais ações e capacidades necessárias para o sucesso na implementação do P.E?
9. Foi realizado um planejamento financeiro adequado? Seguee esse planejamento?
10. Existe uma mensuração de resultado a longo prazo?
11. Qual a importância do Planejamento estratégico para sua empresa?
12. Quais as dificuldades encontradas para implementação do planejamento estratégico na empresa?

RICARDO DE SOUSA FERREIRA – Doutor Honoris Causa em Gestão Pública, Mestre em Auditoria e Gestão Empresarial pela Universidade Europeia do Atlântico, Pós-graduado em Direito Eleitoral na Faculdade de Administração, Ciência e Educação, Pós-graduado em Tecnologia de Gestão Pública e Responsabilidade Fiscal, Bacharel em Ciências Econômicas e em Licenciatura em Matemática pela Universidade Católica de Brasília. Experiências como professor Visitante da disciplina - Instituições Governamentais e Política Regional pela Universidade de Brasília, Professor de Matemática pela Universidade Católica de Brasília, Professor de diversas disciplinas do curso de graduação em matemática no centro Universitário do Centro Oeste, Professor de Economia do Setor Público no Instituto ASAFE , Professor de Matemática na Secretaria de Educação do DF e Atualmente Atua como Professor de Cálculo de Medicação para os cursos de Enfermagem e Odontologia em Escolas Técnicas do DF e Ministra aula de Matemática no Programa QUALIFICA-DF Cursos Profissionalizantes na empresa PRAXIS. No Governo do Distrito Federal Ocupou os Cargos de Secretário de Estado, Subsecretário de Administração Geral, Superintendente e Vice-Presidente da Fundação de Apoio a Pesquisa atuando em algumas oportunidades como Presidente do Conselho Superior da FAP. Na Câmara Legislativa do DF ocupou o Cargo de Chefe da Divisão de Apoio as Comissões. Atualmente é Professor Visitante na UnB (Universidade de Brasília) lotado no CEAM (Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares) e Professor da Faculdade Catedral, compondo o NDE, Núcleo Docente Estruturante.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/1834277440878278

ROBERTO FABIANO FERNANDES - Possui graduação em Ciência da Computação pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (2001), Especialista em Engenharia de Projetos de Software (2009), Especialista em Ciência de Dados (2020), Especialista em Governança em TI (2021), Especialista em Metodologias de Ensino EAD (2021), Mestre (2012) e Doutor (2017) em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (2017). Professor no curso de Análise e Desenvolvimento de Sistemas da Faculdade CESUSC, mantida pelo Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina. Avaliador do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - BASis. (PORTARIA 326, DE 30 DE ABRIL DE 2018) e do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina (PORTARIA CEE/SC No 043/2022). É professor na Universidad Europea del Atlántico, nos seguintes programas: Mestrado em Gestão Integrada: Prevenção, Meio Ambiente e Qualidade. Atua como professor e tutor no ensino a distância desde 2009. Participante do grupo que ganhou o prêmio Stemmer de Inovação, na categoria Governo Inovador em 2022.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/9016076195766957

GABRIEL SANCHES FERREIRA – Possui graduação em Gestão Financeira pela Universidade Católica de Brasília. Professor no Inova DF e Qualifica DF.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/5917248768578225

CLEONICE SANCHES LIMA – Possui graduação em Direito pela Universidade Católica de Brasília. Tem experiência na área de Direito.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/5525876545618005

JULIANA ALVES SERPA – Possui graduação em Direito pelo Instituto de Educação Superior de Brasília (2016). Advogada inscrita nos quadros da OAB/DF, Pós Graduação lato sensu em Direito Penal e Processo Penal pela Ipemig e Pós Graduação lato sensu em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho pela Legale Educacional. Atualmente é professora da FACULDADE CATEDRAL LTDA, professora em cursos profissionalizantes e cursos preparatórios para concursos públicos. Tem experiência na área de Direito, com ênfase em Direito. Atualmente vice-presidente da comissão de direitos autorais, imateriais e de entretenimento da OAB/DF.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/4743722519386401

DÉBORA GOMES PEREIRA MARTINS – Possui graduação em pedagogia pela Universidade Paulista. Atualmente é professora no Inova DF. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Educação.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/5615365241649984

ACI BARBOSA DE CARVALHO – Administrador. Empresário. Especialista Marketing. Doutor Honoris Causa em Eventos. CEO na Empresa AC Eventos.
Lattes: https://lattes.cnpq.br/9856642131724734

ANDRÉ RIBEIRO DA SILVA – Professor Pesquisador vinculado aos Programa de Pós-graduação em Ciências do Comportamento, Programa de Pós-graduação em Enfermagem, vice dirigente do Núcleo de Estudos em Educação e Promoção da Saúde do Centro de Estudos Avançados e Multidisciplinares, da Universidade de Brasília. Orientador de Mestrado no PPG-CdC, Lidera a linha de pesquisa do grupo de pesquisa Nesprom: Trabalho-Educação, Juventude(s) e Tecnologias da Informação e Comunicação. É membro do Grupo de Estudos Interdisciplinares em Saúde Coletiva GEISC da Universidade Federal de Rondônia. É vice coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da Ciências Humanas e Sociais da Universidade de Brasília. Tem experiência como orientador no Programa de Pós-Graduação em Saúde da Família pela Faculdade de Medicina da Universidade de Brasília, como vice coordenador do Curso de Especialização em Governança Pública de Serviços e Sistemas em Saúde, em coordenação pedagógica na Pós-Graduação em Governança Pública de Sistemas e Serviços de Saúde, gestão e supervisão de projetos em Educação em Saúde, promovidos pela UnB, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Ministério da Educação, Ministério da Saúde e Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde. É consultor Ad Hoc de projetos em saúde pública, através do Conselho Nacional dos Secretários de Saúde. Tem experiência como editor chefe, membro de conselho editorial de periódico científico internacional, nacional e de editora. É colaborador Ad Hoc da Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos e Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal. Tem como linha de pesquisa a educação em saúde.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/5028921287123224

A Atuação do Gestor Empresarial

no Funcionamento de Serviços Terceirizados no Contexto de uma Empresa Brasileira – Taípe

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2024

A Atuação do Gestor Empresarial

no Funcionamento de Serviços Terceirizados no Contexto de uma Empresa Brasileira – Taípe

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2024